
地产猎人
任志强


COAY
Books

目录
Content

- 序 （1）
- 序（2）
- 地产界“大佬”（1）
- 地产界“大佬”（2）
- 地产界“大佬”（3）
- 霹雳金刚“任大炮”（1）
- 霹雳金刚“任大炮”（2）
- 霹雳金刚“任大炮”（3）
- 霹雳金刚“任大炮”（4）
- 霹雳金刚“任大炮”（5）
- 霹雳金刚“任大炮”（6）
- 霹雳金刚“任大炮”（7）
- 军政商“三位一体”（1）
- 军政商“三位一体”（2）
- 军政商“三位一体”（3）
- 军政商“三位一体”（4）
- 军政商“三位一体”（5）
- 任人评说“学者人生”（1）
- 任人评说“学者人生”（2）
- 任人评说“学者人生”（3）
- 任人评说“学者人生”（4）
- 任人评说“学者人生”（5）
- 铁汉柔情（1）
- 铁汉柔情（2）
- 铁汉柔情（3）
- 铁汉柔情（4）
- 铁汉柔情（5）
- 铁汉柔情（6）
- 快乐的大院生活（1）
- 快乐的大院生活（2）

- 不太老实的小学生（1）
- 不太老实的小学生（2）
- 不太老实的小学生（3）
- 不太老实的小学生（4）
- 初中生到延安“就业”（1）
- 初中生到延安“就业”（2）
- 部队生活纪事（1）
- 部队生活纪事（2）
- 部队生活纪事（3）
- “鸡肋”参谋（1）
- “鸡肋”参谋（2）
- “鸡肋”参谋（3）
- 数钱数到手抽筋（1）
- 数钱数到手抽筋（2）
- 入主“华远”（1）
- 入主“华远”（2）
- 入主“华远”（3）
- “免费”坐牢（1）
- “免费”坐牢（2）
- “免费”坐牢（3）
- 步步高升终成舵手（1）
- 步步高升终成舵手
- “粮票换鸡蛋”（1）
- “粮票换鸡蛋”（2）
- “粮票换鸡蛋”（3）
- “粮票换鸡蛋”（4）
- “粮票换鸡蛋”（5）
- 漂亮的擦边球（1）
- 漂亮的擦边球（2）
- 漂亮的擦边球（3）
- 漂亮的擦边球（4）
- 漂亮的擦边球（5）
- 漂亮的擦边球（6）
- 漂亮的擦边球（7）
- 漂亮的擦边球（8）
- 全民买房时代之“NO.1”（1）

- 全民买房时代之“NO.1”（2）
- 全民买房时代之“NO.1”（3）
- 全民买房时代之“NO.1”（4）
- 全民买房时代之“NO.1”（5）
- 全民买房时代之“NO.1”（6）
- 全民买房时代之“NO.1”（7）
- 全民买房时代之“NO.1”（8）
- 全民买房时代之“NO.1”（8）
- 全民买房时代之“NO.1”（9）
- 航母成形经理辞职（1）
- 航母成形经理辞职（2）
- 航母成形经理辞职（3）
- SOHO现代城风格之辩（1）
- SOHO现代城风格之辩（2）
- SOHO现代城风格之辩（3）
- SOHO现代城风格之辩（4）
- SOHO现代城风格之辩（5）
- SOHO现代城风格之辩（6）
- PK王石败别华润（1）
- PK王石败别华润（2）
- PK王石败别华润（3）
- PK王石败别华润（4）
- PK王石败别华润（5）
- PK王石败别华润（6）
- PK王石败别华润（7）
- PK王石败别华润（8）
- PK王石败别华润（9）
- 卖珠留楼卷土重来（1）
- 卖珠留楼卷土重来（2）
- 卖珠留楼卷土重来（3）
- 卖珠留楼卷土重来（4）
- 卖珠留楼卷土重来（5）
- “鸡蛋换粮票”之梅开二度（1）
- “鸡蛋换粮票”之梅开二度（2）
- “鸡蛋换粮票”之梅开二度（3）
- “鸡蛋换粮票”之梅开二度（4）

- “鸡蛋换粮票”之梅开二度（5）
- “鸡蛋换粮票”之梅开二度（6）
- “鸡蛋换粮票”之梅开二度（7）
- “穷人区”、“富人区”之争（1）
- “穷人区”、“富人区”之争（2）
- “穷人区”、“富人区”之争（3）
- “穷人区”、“富人区”之争（4）
- “穷人区”、“富人区”之争（5）
- “穷人区”、“富人区”之争（6）
- “穷人区”、“富人区”之争（7）
- “穷人区”、“富人区”之争（8）
- “穷人区”、“富人区”之争（9）
- “穷人区”、“富人区”之争（10）
- “穷人区”、“富人区”之争（11）
- “穷人区”、“富人区”之争（12）
- “穷人区”、“富人区”之争（13）
- “穷人区”、“富人区”之争（14）
- “穷人区”、“富人区”之争（15）
- “进口鸡蛋”换“绝版粮票”（1）
- “进口鸡蛋”换“绝版粮票”（2）
- 再度借壳上市（1）
- 再度借壳上市（2）
- 再度借壳上市（3）
- 再度借壳上市（4）

序 （1）

任何一个成功的企业家，都有一种特立独行的精神，也就是说，他一定有自己独特的观点，并且能够坚持自己的观点、不断否定他人的反对意见。因发表众多惊世骇俗的言论而被称为“任大炮”的任志强，注定是一个特立独行的人。这，也是我选择写他的原因。

任志强的语言风格显然是剽悍、桀骜不驯的。他的许多话十分刺耳，常常会引来无数的口诛笔伐，以至于一旦任志强又有新的言论了，人们就会猜测接下来讨伐声又将不绝于耳。是的，任志强的话太让人难以接受了：“我只为富人造房子”，“穷人区、富人区”，“房价越高越好”，等等。没有几个人能包容他如此“放肆无礼”的语言侵犯。

可有人说，正是这些惊人之语才体现了任志强敢说实话的作风。“房价越高越好”，对于广大的消费者而言，简直就是洪水猛兽。可反过来想一想，市场规律就是价格高，需求小，价格低，需求大。我国的基本国情是人多地少，因此，绝不可能像某些国家（如澳大利亚）那样家家拥有别墅。目前，抑制购房欲望的有效手段不正是房价吗？如果这样想，任志强还那么面目可憎吗？

在嚣张的语言背后，是任志强身为法学硕士所具有的理性。任志强酷爱读书，自学能力很强，每天阅读不少于6万字的资料，已经成为他的一种强制性习惯；任志强熟知房地产行业的所有政策和法规，并对各个时期的宏观经济形势有着自己的判断，每次的演讲，谈到地产及相关经济数字，任志强几乎都是脱口而出；在他的新书《任我评说》里，任志强以其随性而辛辣的笔调，对调控政策、楼市现状等房地产业和大众关心的问题，进行了或探询、或质疑、或回顾、或前瞻的评述……

序（2）

我们无法否认任志强扮演了一个出色的商人角色，他思维的前瞻性、融资与控制资本的能力都令我们叹服。在20世纪80年代初期，任志强就挖掘出了未来中国房地产市场的巨大潜力，与潘石屹的粮票换鸡蛋，再到与北京城建的鸡蛋换粮票都凸显了他抢占市场先机、获取潜在价值的卓越能力；1996年，任志强成功地打了一个政策的擦边球，成功地完成了原华远房地产的“境外上市”；2002年10月，任志强带领“新华远”在短短两个月的时间里募集了高达2亿元的资金……

任志强还有着12年的从军经历，历任排长、参谋等职。7个二等功和三等功的军功章充分见证了任志强的军旅生活，华远集团的党委成员因大多是军人出身而被称为“地产界的军营”……

面目冷峻、脾气倔强的任志强有着一颗善良的心，不仅关爱自己的女儿，还照顾华远员工子女；不仅对自己的夫人充满感激，还对华远全体女员工满怀感谢……

这是一个让人恨又让人赞的人，这是一个不时激起舆论争议的“狂人”。这样一个在中国房地产界里颇有“任我行”的味道，年过半百仍展示出强悍的“愤青”作风的人。我们应该走近并认识他！

地产界“大佬”（1）

“资本在借用经理人的智慧和才能获取收益的同时，经理人也借助资本转换成就了自己管理的事业和实现了个人的价值。”这是现任华远集团总裁兼董事长的任志强写在自传《任人评说》封面的一段话。这段话阐述了资本、职业经理与制度三者之间的关系，也在向世人述说：　他，任志强，作为一个优秀的经理人，正在一步一步利用华远这棵资本大树实现个人的价值。

一步一个脚印，任志强用他独有的略显狂妄的坚定，带着“华远”走到了今天。如今的华远已经是拥有24个子公司的集团公司，业务涵盖了地产、酒店、商场、生物保健等方方面面。

不过，参天大树不可能一日长成，璀璨夺目的光环不可能掩盖任志强成长的艰辛。

业界巨子的成长

任志强，山东掖县人，生于新中国成立后不久的1951年3月8日。

1969年1月，任志强参加工作，在陕西省延安县冯庄公社插队。同一年，任志强走入军营，成为了一名战士，那一年，他18岁。在从军12年的过程中，任志强历任排长、参谋等职，曾荣立二等功一次、三等功六次，并多次被评为优秀共产党员。

1981年，任志强退伍经商，来到一家小型集体企业——北京怡达公司，出任副总经理一职。至于这个公司具体有何背景，人们都不清楚。不过那阵子正好兴办各色各样的公司，有皮包的、有空壳的，还有戴帽儿，等等。

1983年，以20万元借款起家，北京市华远经济建设开发总公司（华远集团公司的前身）成立。所有的资产是：　十几个人，几间陋室和20万元借款。任志强于1984年出任该公司建设部经理。

1987年，华远经济建设开发总公司的独资房地产企业——北京市西城区华远建设开发公司成立，注册资本1500万元。一年后，任志强

出任华远经济建设开发总公司副总经理兼华远城市建设开发公司经理。

付出总有回报，1991年，任志强荣升为华远经济建设开发总公司总经理。从1993年开始，华远集团一步一步从进行股份制改造、实现境外上市到转让股份退出，任志强在资本市场里畅游。

1993年4月，华远集团公司成功地对西城区华远建设开发公司进行股份制改造，创立了北京市华远房地产股份有限公司（“原华远房地产”），公司总资产达到12亿元，净资产近6亿元，税后利润2.29亿元。

华远集团的茁壮成长给任志强带来了职位上的进一步提升，1993年8月，任志强出任北京市华远集团总裁，并担任华远集团公司总经理。

股份制改革后，任志强萌发了“上市”的念头，于是，他开始寻求华远的上市之路，但当时国家的宏观调控政策规定，房地产公司无限期暂停上市。不过，任志强具有相当发达的商业头脑，在他的带领下，华远另辟蹊径，选择了海外融资的路线。

1994年，原华远房地产成功吸收外资入股，由华润集团旗下的华润创业（香港上市公司）与另外几家外资公司共同组建坚实公司，入股原华远房地产，将公司改组为中外合资股份公司，成为国内首家中外合作股份制房地产公司，华润创业成为原华远房地产的间接控股股东。

与华润的联姻并没有影响任志强的职位，由于业绩突出，任志强被董事会聘为董事长兼总经理，并拿到了700万元的高年薪。1994年，身为一名共产党员，任志强除缴纳个人所得税外，一年还要上缴党费20万元。

1996年，坚实公司以华润北京置地的名称在香港上市，成功地完成了原华远房地产的“境外上市”，融资达10亿元人民币。在这次资本游戏中，华远利用得天独厚的政策优势，取得了巨大的成功——华远

是境内公司中用境外上市公司发行债券的第一家，因为当时国内不允许发行可换股债券，华远就利用境外上市的优势，于1997年成功地发行了“可换股债券”。

1998年，原华远房地产再次成功扩股。华润北京置地先后3次从国际资本市场融资约4.1亿美元，并成为香港的红筹指数股。

地产界“大佬”（2）

“资本在借用经理人的智慧和才能获取收益的同时，经理人也借助资本转换成就了自己管理的事业和实现了个人的价值。”这是现任华远集团总裁兼董事长的任志强写在自传《任人评说》封面的一段话。这段话阐述了资本、职业经理与制度三者之间的关系，也在向世人述说：　他，任志强，作为一个优秀的经理人，正在一步一步利用华远这棵资本大树实现个人的价值。

一步一个脚印，任志强用他独有的略显狂妄的坚定，带着“华远”走到了今天。如今的华远已经是拥有24个子公司的集团公司，业务涵盖了地产、酒店、商场、生物保健等方方面面。

不过，参天大树不可能一日长成，璀璨夺目的光环不可能掩盖任志强成长的艰辛。

业界巨子的成长

任志强，山东掖县人，生于新中国成立后不久的1951年3月8日。

1969年1月，任志强参加工作，在陕西省延安县冯庄公社插队。同一年，任志强走入军营，成为了一名战士，那一年，他18岁。在从军12年的过程中，任志强历任排长、参谋等职，曾荣立二等功一次、三等功六次，并多次被评为优秀共产党员。

1981年，任志强退伍经商，来到一家小型集体企业——北京怡达公司，出任副总经理一职。至于这个公司具体有何背景，人们都不清楚。不过那阵子正好兴办各色各样的公司，有皮包的、有空壳的，还有戴帽儿，等等。

1983年，以20万元借款起家，北京市华远经济建设开发总公司（华远集团公司的前身）成立。所有的资产是：　十几个人，几间陋室和20万元借款。任志强于1984年出任该公司建设部经理。

1987年，华远经济建设开发总公司的独资房地产企业——北京市西城区华远建设开发公司成立，注册资本1500万元。一年后，任志强

出任华远经济建设开发总公司副总经理兼华远城市建设开发公司经理。

付出总有回报，1991年，任志强荣升为华远经济建设开发总公司总经理。从1993年开始，华远集团一步一步从进行股份制改造、实现境外上市到转让股份退出，任志强在资本市场里畅游。

1993年4月，华远集团公司成功地对西城区华远建设开发公司进行股份制改造，创立了北京市华远房地产股份有限公司（“原华远房地产”），公司总资产达到12亿元，净资产近6亿元，税后利润2.29亿元。

华远集团的茁壮成长给任志强带来了职位上的进一步提升，1993年8月，任志强出任北京市华远集团总裁，并担任华远集团公司总经理。

股份制改革后，任志强萌发了“上市”的念头，于是，他开始寻求华远的上市之路，但当时国家的宏观调控政策规定，房地产公司无限期暂停上市。不过，任志强具有相当发达的商业头脑，在他的带领下，华远另辟蹊径，选择了海外融资的路线。

1994年，原华远房地产成功吸收外资入股，由华润集团旗下的华润创业（香港上市公司）与另外几家外资公司共同组建坚实公司，入股原华远房地产，将公司改组为中外合资股份公司，成为国内首家中外合作股份制房地产公司，华润创业成为原华远房地产的间接控股股东。

与华润的联姻并没有影响任志强的职位，由于业绩突出，任志强被董事会聘为董事长兼总经理，并拿到了700万元的高年薪。1994年，身为一名共产党员，任志强除缴纳个人所得税外，一年还要上缴党费20万元。

1996年，坚实公司以华润北京置地的名称在香港上市，成功地完成了原华远房地产的“境外上市”，融资达10亿元人民币。在这次资本游戏中，华远利用得天独厚的政策优势，取得了巨大的成功——华远

是境内公司中用境外上市公司发行债券的第一家，因为当时国内不允许发行可换股债券，华远就利用境外上市的优势，于1997年成功地发行了“可换股债券”。

1998年，原华远房地产再次成功扩股。华润北京置地先后3次从国际资本市场融资约4.1亿美元，并成为香港的红筹指数股。

地产界“大佬”（3）

华远的生死一跃

在地产业的资本属性越来越明显的背景下，任志强并未放弃上市的努力。2003年，华远地产试图借壳京西旅游上市，但因中途发现京西旅游有大量账外负债而放弃。

2004年下半年，华远地产同时与多个境外基金接触，试图采用先私募再上市的方式再次进入资本市场。但因华远的土地储备不足，这几家基金在评估与尽职调查完成之后均放弃了与华远地产的合作。也就是说，土地储备不足成为华远进入资本市场的障碍。

2007年前后，任志强相中了比较干净的壳资源SST幸福。2007年2月，华远地产与湖北幸福实业股份有限公司达成一致，对幸福实业进行重组，以幸福实业吸收合并华远地产的方式实现借壳上市。

2007年年底，该方案获中国证监会批准。然而，从方案获批到正式挂牌，华远地产竟用了10个月的时间。任志强对此的解释是：“由于华远地产借壳幸福实业上市采取的是先减资、再换股吸收合并，最后股改送股的方式，相关手续会比一般的借壳方式复杂。”

华远地产的成功上市，也使为华远奉献十余载的任志强赢得了回报，这种回报既包括精神上的慰藉，也包括实际利益。

根据SST幸福的股改方案，华远集团已经成为SST幸福的控股股东，持股比例达到了46.58%，而SST幸福的第二大股东是一家名为华远浩利投资股份有限公司的企业，持股比例为10.06%。

公开的资料显示，华远浩利的主要股东为华远集团职工，包括179名自然人和两家公司，其中持股比例最高的为任志强，其股本占总股本的21%。

如此不难算出，任志强所持华远浩利的股份可对应SST幸福2.1%左右的股份，任志强的身家已经过亿元。

怀揣借壳之后换得的大笔现金，任志强开始迅速“远征”。任志强称，借助中城联盟这个组织，要想异地扩张易如反掌。

2008年年初，任志强在长沙黄金商业地段拿下了一块规划建筑面积超过80万平方米的综合项目开发用地，地价款不超过20亿元；在西安，任志强已拥有两个综合体项目，分别为1001工厂项目和大明宫项目，合计规划建筑面积近100万平方米。

战鼓声响，任志强领导华远走上了异地扩张的道路……

征途几多磨砺，又经数度沉浮，如今风景已达，何其绚丽，但任志强却说：　我仍在路上！

霹雳金刚“任大炮”（1）

王石、潘石屹、冯仑、任志强是当今中国房地产界公认的四大“侃爷”。

征服过世界最高山峰的万科董事长王石很不安分，正如他在《道路与梦想》一书中说的那样：“极富野性精神”。他从不放过任何表达自己的机会，但同时也具备“不说错话的能力”。因此，除了近来的“捐款门”事件，他基本没有什么负面新闻。

SOHO的当家人潘石屹是一个地道的娱乐化房地产商人，他嘴巴不停，却很少得罪人。“只要可能，我会尽量满足媒体的采访要求，像祥林嫂一样，一遍又一遍讲述自己的童年往事、创业史、人生观、世界观、财富观、地产观、艺术观……”这是他的一个经典写照。因此，汶川地震发生后，潘石屹和王石都捐了200万元，王石为此被全国人民声讨，“被迫”追加1亿元的灾后重建资金，潘石屹却平安无事。

“掌舵”万通集团的冯仑是一个理想的现实主义者，同时被称为“地产思想家”。当过教师的他能说会道，并且喜欢打比方，同时，身为思想家的他把话说得很深刻，作为理想主义者他又让说出的话显得很尖酸刻薄。比如，他在论述一个公司的价值由时间长短来决定时，打了一个这样的比方：“有人去夜总会找小姐，当时给钱是嫖，一星期后给是礼品，一个月后给是友谊，一年后还给是爱情，一辈子都给那叫婚姻。”因此，他得出了结论：　时间不同，不仅算账的方式不同，连评判的标准都不同。他的比喻很形象，他想讲的道理也很明白，但却常叫人难以接受，只能称之为“个性”使然。个性的冯仑见解独到，妙语连珠，却极少正面攻击政府或者媒体，只是深刻地思索着，刻薄尖酸地表达着，显出圆滑的一面。

任志强与前面三位侃爷截然不同。首先，任志强没有他们统一亮堂的脑门，凌乱的头发加上刻满竖条纹的额头把脑门遮挡得严严实实。其次，任志强太不和蔼可亲了，相比登山者的克制、小潘的娱

乐、万通当家的圆滑，任大叔显得太“嚣张跋扈”，无论是对政府、对媒体，还是对老百姓，其话语中都充满着火药味。

任志强有他一贯的语言表达方式。如果我们遇到身患残疾的人，大家一般都会委婉地把这些人说成“视力有障碍的人”、“行动不方便的人”，等等。可任志强一定会说：“你这个瞎子”，“你这个瘸子”……见别人不高兴了，任志强可能还会接着说一句：“难道这不是事实吗？”

与王石同年的任志强自称不喜欢别人赞同他的观点，也不喜欢发表与他人相同的观点。不知道是否基于这个原因，任志强喜欢放“炮”，人送绰号“任大炮”。

当你与任志强面对面谈话时，他通常紧锁着眉头，目光穿过厚厚的镜片向你直射而来，微翘的嘴唇表明“炮”已装上，随时待“发”。

抗衡政府

任志强被称为房地产界的“经济学家”，这是对他在房地产经济方面还比较专业的一种赞誉。可任志强似乎有点高估了自己的专业水准，屡屡免费“指导”政府部门工作。

任志强的“不服管”是出了名的，自房地产新政实施以来，任志强抗衡政府的声音不绝于耳。

1998年，政府全面取消福利分房，转向货币分配制度。任志强对此相当不满意，写了一篇文章对此进行全面的批判。在文中，任志强“训斥”建设部，认为将实物分房变成货币分配简直就是“换汤不换药”，没有任何实际意义。

霹雳金刚“任大炮”（2）

2000年，任志强在百忙之中，学习潘石屹，在新浪上开通了个人博客，以让更多的人听到他的声音，与他交流。当然，“任大炮”属于这一举动给他带来的额外奖品。

据可查的资料，任志强的第一篇博文《中国城镇住房制度改革的思路》。文章写得相当专业，有抢专家饭碗的实力。不过角色似乎错位了，按理应该是政府出政策指挥身为房地产商的任志强才对。而他却指挥起政府领导来，好像有点“不成体统”了。

2001年，房价上涨，政府开始限制土地供给，任志强又跳出来大喊“限制土地供给只会加快房价上涨！”而且还把经济学上的经典原理——供求关系摆出来，好好秀了秀他的专业知识水平。

“如果政府官员认为房价的增高不是市场的供求关系所造成的，而只是开发商恶意的炒作形成的不合理的虚高，这并不是对开发商的批评，而是对政府自身的讽刺和对消费者的侮辱。”

在任志强的眼里，政府的宏观调控简直是“脱了裤子放屁，多此一举”。

“当有市场需求时，不管政府在喊什么，供应商一定会在能保证销售进度的同时尽可能地提高‘价格弹性’的最大作用。而当市场供给加大、市场竞争加剧时，供应商一定会灵活地调整价格来维护自己的市场占有率和销售的进度，也同样不会理睬政府在说什么，当利率、汇率、税收等宏观总量调控政策使投资无利可图时，供应商一定会调整自己的投资而不是仅仅调整价格了。”

面对房价的上涨，任志强认为责任全在政府：“政府的宏观政策的变化是推动市场供求关系变化的主要原因。”

“而在这一系列政策变化中，最没有准备好的恰恰是政府。”任志强如是说。他认为首先是政府错误地估计了形势的发展，然后政府又想从“土地出让金”中大捞一笔，从而导致了房价的上涨。

2003年，房价不仅没有下降的趋势，而且涨幅似乎有加大的迹象。“房价泡沫论”愈演愈烈，炒房投机风开始盛行，政府进一步加大了宏观调控的力度，各种针对房价的政策轮番出台，一副不把房价降下去不罢休的姿态。

近几年，一直“指导”政府应该加大土地供给、平抑房价的任志强又发话了。

“平抑房价的目的是防止房价增长过快，造成‘泡沫’，但绝不是让房价在现有的并不能保证投资商能获得合理的投资回报的情况下，用政府的强制性行为降下来。”

“政府的工作任务是给更多的年轻人在未来从大家庭中独立出去时能自行解决住房提供希望，而不仅仅是从解决和改善城镇居民居住条件的角度出发来理解市场。”

霹雳金刚“任大炮”（3）

2003年1月，任志强在北京“两会”期间遭到众多委员的围攻，他们一致抱怨北京市房价过高。政协委员任志强听后毫不示弱，立即开始“反攻”，强调北京房价高得有理，并再一次坚持“住房供应一定要先满足富人”的原则。

面对央行5个月内两次调高房贷利率，任志强振臂疾呼房贷加息对中低收入者压力最大，更难抑房价，加息是控制不了房价的。

2004年，中央连发“六条”和“新八条”，如急风暴雨，令绝大多数开发商噤若寒蝉，切身地感受到宏观调控的严峻。在这种形势下，任志强发话弹劾新政，认为招拍挂政策（《土地法》及国土资源部相关的部门规章规定，对于经营性用地必须通过招标、拍卖或挂牌等方式向社会公开出让国有土地，其含义是指经营性用地必须通过上述方式出让土地，统称为招拍挂制度）出台之后，切断了土地供给的其他来源，并且其供给量被政府垄断和限制，土地形成了供量短缺和来源单一的非竞争规则，所以这一轮房价上涨的根本原因在于土地价格的上涨。这就是著名的“地荒论”。

“地荒论”引来一片哗然，国土资源部门为此数度阻击，连国土资源部副部长鹿心社也现身说法，在接受中央电视台《决策者说》栏目访问时怒斥“地荒论”是“别有用心”。

鹿心社公布了一个数字：　开发商手里逾期两年以上未开发的土地就达40万亩！鹿心社以此驳斥“地荒论”，并认为宣扬“地荒论”对房价上涨有推波助澜的作用。“假如那些没有开发的土地上都能按预期建起房子，投入市场，就会大大增加商品房的供应量，缓解供需紧张矛盾，平抑房价。”

2006年，房价已经疯涨到了不可收拾的地步，其上涨的速度已经远远超过居民的收入增长。“白天30万元买的房，晚上就能以50万元卖出去”，虽然这只是个笑话，却离现实并不遥远。

国家的宏观调控进一步加强，可房价就如同打了兴奋剂一般，呈现出任志强认为的“越宏观调控越涨”的势头。

2007年，全国人民都疯了，有点余钱的全进入了房市，以温州炒房团为首的全中国的富人们开始全体炒房了。

资本是追求利润的，哪有钱赚，它就往哪钻。这一点无论是社会主义还是资本主义都一样，所以炒房本无罪。这也许只是一个冷静下来就能够理解、能够面对的问题。可任志强却将它激化了，他公开表扬了温商的炒房行为，且坚定不移地认为2008年北京奥运会后房价还会涨。

在“拐点论”应声而出时，任志强照例开展了对政府政策的探讨。

“仅仅靠限制第二套住房的购买并不能让销竣比平衡，反而可能限制了租赁市场的扩大和打击了更新换代的梯次消费方式，迫使一部分人放弃梯次消费而进入了一次性到位的购买性市场。”

霹雳金刚“任大炮”（4）

“银行提高住房信贷的首付通常是从防范金融风险的角度出发的。但实际上能购买第二套住房的居民其信贷风险明显低于第一套住房的购买者。”

“央行给出的定义既不是统计标准的第二套住房，也不是风险防范的根源……”

任志强无疑又认为政府错了：“当多重社会矛盾并存时，用单一政策很难达到预定目标。常常会在双刃剑的作用之下，为治心脏病而引发了高血压病，因治肺病而伤了肝和胃进而产生并发症。当医生给病人打青霉素之前首先要做的是药用反应试验，否则可能未治病而先要命。”

2008年，政府宏观调控的预期目标终于开始显现，以深圳为首的各地房价开始大幅下降。此时，经济学专家们又开始担忧房价暴跌会伤害中国的经济，于是开始集中探讨“救市”问题了。

而任志强却以《不是救市，而是纠错》为题写了一篇博文，告诉政府：　房价不是你的事，你管不上。况且你又不是医生，没有能力治病。

此人何其嚣张，丝毫不懂谦虚为何物！但是，任志强不仅逻辑合理，其推论的结果大部分被验证了。

难道政府的专家、院士们还不如一个任志强？对于官员们的指斥，任志强一律以“鬼话连篇”奉还。是地价抬升了房价，还是房价带起了地价？这或许就像是先有鸡生蛋，还是先有蛋变鸡的问题，难有求解之道。但任志强敢斥政府官员的话为“鬼话连篇”，其胆识由此可见一斑。

炮轰媒体

“任大炮”火力十足，轰完政府觉得不过瘾，于是就掉转炮口对准媒体，以“报媒体断章取义之仇”。

在给“小潘”的第二封信中，任志强毫不掩饰自己对媒体的态度：“不管我是在开会还是在工作，记者们都以为自己是老大，媒体的事儿最重要。好像我没有其他的工作，只是为了媒体在活着。”

2005年10月，在全国工商联住宅产业商会年会的一次圆桌会议上，有记者和任志强谈起“炒房团好不好”的话题，一向坚持认为“炒房有理，炒房无罪”的任志强放出狠话：“我认为市场就是买卖，只要买卖关系是合法的、法律没有禁止的就是好的，怎么说成是炒呢，如果媒体用炒来定义的话我觉得就应该把媒体杀了。”

这是一句玩笑话，不过的确有记者觉得，采访任志强是一项需要承受巨大心理压力的任务。

一位女记者回忆说：“（任志强）谈问题谈得很好，见地深刻，但你必须事先做很多准备，否则会被当面指责，下不了台。”

当这位女记者在华远大厦6楼的董事长办公室见到任志强的时候，她明显感觉到眼前这个人的一股“拽”劲。当时，任志强正在堆满资料和文件的案桌上埋头写文章。没有寒暄，没有礼节性的笑容，甚至连同女记者握手的程序都被省略。直到交换名片时，任志强才用右手的两个手指夹着一张名片递给女记者。

任志强对媒体的不满之处还在于，“媒体根本没有弄清我在说什么，就断章取义地曲解了我的话”。他写道：“很多媒体都摆出一副如果我不接受采访，他们就会变本加厉地曲解我的原意的架子。用我拒绝采访来证明我的观点的错误。”

霹雳金刚“任大炮”（5）

即使是这样，任志强还是忍不住要表达自己的意见，哪怕被“曲解”，哪怕招来一片骂声。

“说实话的人最可恨，但这个社会不能只说假话。也许你说了真话别人会误会，但你一定要说，别人才能明白。”任志强自称网上赞扬他的话从来不看，批评他的话都会仔细看，无理谩骂置之不理，如果是“确实糊涂”的，他也会回复。

“有没有看到过批评得有道理的呢？”记者问。

“没有！”任志强的回答斩钉截铁。

瞄准老百姓

近年来，经过政策频繁洗礼的任志强终于明白了自己的“丫鬟”身份，终于身不由己地“替政府受罪”了。但他绝不是一个甘于寂寞的人，于是他向最没有能力还击的人——老百姓开炮了。

“房价还会涨10年”、“越宏观调控，房价越涨”、“房地产开发商只替富人建房”、“我是商人，不考虑穷人”……任志强明目张胆地站在富人的立场，屡屡口出狂言。

虽然这些所谓的任志强语录有“断章取义”的嫌疑，“房价还会涨10年”只是在说一个大致的房价走势；“越宏观调控，房价越涨”是在希望房价不要上涨太快的背景下提出的；“我只给富人建房”后面还跟着说，政府应该承担起给穷人建立保障性住房的责任；“穷人富人分区论”仅仅是在探讨一种居住区的发展趋势。

但在区别对待中国富人与穷人的那块道德雷区，对任志强来说没有丝毫的安全隐患，因为在他眼中，那根本就不存在。穷人就是穷人，富人就是富人，作为公众人物的任志强根本没考虑过别人的感受！

2005年1月，当人民群众普遍反映买不起房子的时候，任志强如是说：“我坚持一个观点，不要让所有的老百姓都买房子，因为我们没有

那么大的生产量。在供应量很少的情况下，一定要先满足最富的人。”

房子是关乎国计民生的大事，“耕者有其田，住者有其屋”是中华民族几千年的传统。过着好日子的任志强却得意洋洋地对那些买不起房的老百姓说：“你们不要买房了，我只卖给富人。”老百姓只是将唾沫星子抛给他，而没有捡起石头砖块砸他，算是手下留情的了。

当然，也有分析者认为：　任志强的观点，从经济学的视角来看，无疑有其正确之处。这一点，有学者和为数不少的网友的支持为证。

但同时，任志强是在代表他所在的利益集团发言，言语中的攻击性和侵犯性，多少显示出强权者的轻慢，甚至是肆无忌惮。因此，他的发言，鲜活地勾勒出一个既得利益者真实的一面。

在抛出“穷人富人论”后，有人攻击任志强是开发商这个最有钱群体的代言人，根本不关心穷人。而任志强却这样解释道：“我有四重身份，每重身份做的事都不一样，一般人根本搞不清这里面的关系。”

霹雳金刚“任大炮”（6）

任志强所谓的第一重身份是华远集团的总裁。“华远集团是国有企业，我要对国家负责，集团的钱不能说想捐给谁就捐给谁，这要国家同意，比如SARS期间，国家说捐100万元我们就捐100万元，没得说。”

任志强的第二重身份是华远房地产股份有限公司的董事长。“这要求我对公司的股东负责。这两年捐了不少钱，大多是以这个身份捐的。”

任志强的第三重身份是全国工商联房地产商会的轮值主席。“在这个位置上，我就要代表房地产商，就要为行业说话。”

任志强的第四重身份是北京市政协委员。“我的这重身份要求我为穷人说话。我提出房地产担保制度就是为消费者的利益着想；前两年，首都机场过路费从10元提到15元，我第一个提案反对，后来又重新降回了10元。”

可是，在阐述完自己的四重身份之后，任志强又说了句要挨骂的话——“但我最不愿捐钱给穷人。”

为什么？

我们知道任志强初中没毕业就被分到陕西延安县插队，1999年，任志强和当年插队的队友一起回到延安县，他们把烟、酒、猪肉、羊肉、电视等物品塞满了旅行车的后备箱。然而，任志强发现当地仍跟以前一样贫穷，曾经住过的窑洞塌了一半，窗台上还留着当年贴过的报纸的痕迹。

于是，任志强以个人名义给村里捐了10万元，又让当地武装部挑了40多个文化水平相对高一点的村民，把他们带到京郊的一个别墅区当保安、园丁，每人每月收入五六千元，相当于当地一年的收成。

但不到一年，由于受不了有管制、有纪律的生活，这几十个人几乎都跑光了。任志强当初采取的连保连坐（互相担保）的预防措施，

也没派上用场。最后连负责组织人员的地主儿子（同时也是村支部书记）都说没脸见他。

这件事情，让任志强失望之极、气愤之极。

接着，任志强又听说，村里并没有收到那笔捐款，钱到了县扶贫办就不知去向。他托付一个在当地当副县长的朋友负责监督，3年后钱终于落实到位。

“我再也不想回到那个村去。那里就该那么穷！那里就不该有人住。国家几次动员搬迁，但走了一些人后，地多起来了，留下的人就不走了。他们不走，就会继续繁衍，结果人又多了起来，地又少了……”

“除了自己，别人很难救得了他们。”这种经历让任志强觉得“可怜之人必有可恨之处”，也让他觉得没有必要捐款给穷人。

还有一次，京郊门头沟的一所小学说要建学校，华远公司主动捐了20万元。后来，校长想要40万元，因为盖学校花了120万元。任志强一怒之下一分钱也不给了，盖一所小学哪里用得了120万元?

“我们不愿意把钱捐给个人，因为把钱直接给穷人只能帮助到几个人。我们更愿意把钱捐给扶贫基金，因为扶贫基金不是一对一的，它能够创造更多的产值，能够通过培养一个孩子拉动10个孩子。”

事实上，仅2005年一年，任志强就捐助了117个基金。

霹雳金刚“任大炮”（7）

任志强就是这样一个人，只要有数据、有事实、有逻辑，他就不分场合、不分时机、不分对象地屡屡放“炮”。但他的每一句狂言，在经历了无数唾沫星子的回应之后，还能保证语法上和逻辑上的正确性。因此，任志强在成为靶子的同时，也成了一些人心目中的偶像。

对于一个不受道德规训羁绊的人，很难再从道德的视角来观察他。那么，当道德解释对他失效的时候，我们还可以从哪个角度来解释他？也许只有任志强自己才有这种洞察力。他曾引用马克思的话：“人们为之奋斗的一切都同他们的利益有关。”

如果单纯地讨论任志强的话语风格，那么我们也许可以套用马克思的话：　人们胡言乱语的一切都同他们的利益有关。如果再把这句话翻译成中国的俗话，那就是：　屁股不仅决定脑袋，也决定嘴巴。军政商“三位一体”

思想决定行为，行为决定习惯，习惯形成性格，性格决定命运。这是人成功的一条逻辑链。任志强强硬直率的个性无疑对他的成功起到了很大的作用。那么，什么决定思想呢?

心理学鼻祖弗洛伊德说：　你的童年决定了你以后的人生！小时候习惯于偷鸡摸狗，长大了不一定会把牢底坐穿，但至少成不了民族英雄。

军政商“三位一体”（1）

任志强已经年过半百了，而且这半个多世纪非同寻常，因为其间发生的大事件太多太多，从“四人帮”到“文化大革命”，从大锅饭到责任制，从恢复高考到土地改革……所以，任志强的人生经历相当复杂。

任志强首先是一个商人，但他曾经是个军人，并且还有半边屁股坐在政治家的椅子上。所以说，任志强有着集军、政、商于一体的复合性格。

军人任志强

面对记者，坦言12年军旅生涯培养了自己革命英雄主义精神，现在最怀念的是部队的那首歌——《钢铁的部队》，这便是军人任志强。

任志强18岁就入伍参军，从小兵干起，官至参谋，直至而立之年才退伍经商。在部队，任志强历任排长、参谋等职。7个二等功和三等功的军功章充分证明了任志强不愧为一个优秀的军人。

参军本是为了逃避“文化大革命”那段特殊的历史时期，但12年的军旅生涯却教会了任志强太多的东西，远远超出了他的想象。

任志强认为军旅生涯的收获之一，就是让他养成了一种革命英雄主义精神，而这种英雄主义精神让他在以后的创业中有了一往无前的勇气。另一方面，在任志强看来，早年在部队中担任军事参谋时系统指挥的学习有助于他今天的企业管理。

也正是因为接受过军队的锤炼，加上对部队的特殊感情，任志强在进入房地产业之后愿意优先聘用复转军人。

事实上，在任志强的公司里，复员、转业军人有130多人，曾经占到公司总人数的1/3。公司也被打上了军队的一些烙印，在执行的过程中确实有一套铁的制度。

比如，公司刚成立时就规定——迟到要罚款。那时员工一个月只有六块钱奖金，但迟到一次要罚五毛到一块钱，应该说这个比例是很高的。员工休假集体旅游时也一样，如果在旅途中迟到了也要罚钱，公司集体活动中如果员工的家属违反公司纪律也要罚款。

正因为有这样一套严格的纪律，任志强在执行命令的时候，从不用担心自己的员工会不郑重其事。

任志强认为，军队有严格的纪律和管理，将军人作风带到企业的管理系统，有益于企业的发展。如今华远集团的党委正因成员大多是军人出身而被称为“地产界的军营”。

这种敢作敢为的军人作风在任志强身上也随处可见。从2004年国家对房地产进行宏观调控以来，任志强不断以万言书的形式发表自己的意见。2004年，央行对房地产出台文件时，他写了一篇；2005年，中央开始针对房地产业正式出台“国八条”时，他又写了一篇；针对央行的房地产金融报告，任志强再次挥笔写下万言。

军政商“三位一体”（2）

以任志强的智商和阅历，岂能年过半百还“愤青”？任志强又什么时候真的“愤青”过呢？其雷厉风行和言论频发的背后，隐藏着什么样的动机呢？有人说，从他一贯的表现和作风来看，这当属于“老谋深算”。

对此，任志强却说这是军人身份使然。“作为一个曾经是作战参谋的军人，我总习惯在开战之前先分析敌情、我情，用图上作业的方式布置双方的对阵，估计各种可能出现的不利情况之后，确定自己的战略和主攻的方向。”

如今的任志强虽然离开部队很多年，但对来自部队的自豪感并没有消失，部队生活在他身上刻下的烙印也丝毫没有淡化。

“我所在的部队是38军，我当过步兵里的炮兵、机枪兵、侦察兵、工兵等多个兵种。”谈起38军的军旅生涯，任志强一脸的自豪，“我参加的部队是最优秀的部队，生产的产品也是最好的产品。到现在为止，还没有别的部队可以超过这个部队。”

当任志强后来成为房地产大鳄时，有好事者追述他在部队的生活，认为那过去的12年让任志强具备了成功者的7个品质。

优点一：　嗓门大。

要问京城房地产界谁的嗓门最大，任志强当之无愧。这大嗓门估计是在部队当兵时练就的。那时条件艰苦，交通基本靠走，通讯基本靠吼。当过参谋的任志强，经常在训练场上喊口号操练，于是练就了一副大嗓子。另外，在野战部队那种豪迈的气氛中，嗓门大也是一个普遍的特征，正如《亮剑》里所说的“嗷嗷叫的部队”。

优点二：　爱说、能说。

任志强“爱说”。大大小小的房地产会议或论坛，总能看到任志强的身影。没有任志强参加的房地产论坛，多少欠一点热闹。任志强不仅“爱说”，还很“能说”。任志强发言时似乎从不觉得累。要想打断他

的讲话很不容易，他的语流总像湍急的河水一样奔涌而下；想要驳倒他也不容易，他甚至可以引用10年前的某部法规的某个章节为证，作为法学硕士，他当然具备律师的口才和学识。他还有个优点，就是他的任氏理论，虽招无定式，但往往都能自圆其说。

优点三：　爱写、能写。

任志强“爱写”，也“能写”。据说某记者去采访任志强的时候，至少两次看到他正在办公室用笔写字而不是用电脑打字，写字台和窗台上也堆满摊开的书本。

有的地产大腕能写，是写些与地产无关的内容，比如吟诗作画、写点小说散文什么的，可任志强不一样，他是非常的敬业而且专业，要写就写跟地产有关的。大凡国家或北京市出台与房地产有关的政策，任志强在动嘴评说之余，总会捋起胳膊，写下少则数千字、动辄万言的文字，而且绝不由他人代笔。这一点我们已经在各大媒体上领教很多，前不久任志强不就为“国八条”写下了洋洋洒洒的25000字吗?

军政商“三位一体”（3）

优点四：　马力足。

有人说，任志强是一部厚重而马力十足的老爷车，总是轰隆隆直往前冲。他虽已年过半百，但依然干劲十足，很有爆发力。“国八条”出台以后，地产商虽都暗暗叫苦，可是他却不偷着呻吟，写上几万字据理力争，颇有点楼市斗士的感觉。若有人问，廉颇老矣，尚能饭否？想必任志强一定会拍案而起。

优点五：　不向世俗低头。

任志强向来语不惊人死不休，一句“房子只是卖给富人的”惹怒了广大购房者，可他依然抱着这个理论不放手，孤军作战，还承认自己是“富人”。其实，这话只是说得太过直白了些。商人就要在商言商，大家都知道富人的钱好赚，如果他先考虑穷人可能就赚不到钱，穷人何时才买得起商品房啊？所以说，商品房市场其实是富人的游戏，最富的人买豪宅，小富的人买普通商品房，工薪阶层买经济适用房，穷人只好去住廉租房。这个规律谁否认也不行。

优点六：　强硬。

任志强被人称做“地产教父”。任志强的教父头衔不是上帝授予的，不是自封的，也不是“决战沙场”赢回来的，而是以雄厚的实力和出众的名望，由媒体和诸多业内人士一致投票选举出来的。任志强从事房地产行业时间比较长，诸如业权分配、质量担保等很多新概念都是由任志强率领的华远率先提出来的。2004年，任志强率领下的华远地产，还集结全国工商联住宅产业商会、中城联盟、万通地产、北京城市开发集团和优博展览公司等6家单位共同出资组建了REICO工作室，并以此工作室的名义，编著了一本“近20年来我国房地产业发展史上第一次”由行业中人自行发起的行业研究报告，史称《2004年中国房地产市场年度报告》。

优点七：　自信。

就像任志强撰写的书名一样——《任人评说》、《任我评说》，任志强具有绝对的自信。很多人把这句话当作座右铭，“走自己的路，让别人说去吧”。很显然，任志强也是如此。能做到任人评说、任我评说、我行我素，需要超乎常人的自信。风雨欲来风满楼，即使得罪了全世界，任志强仍然能闲庭信步，坚持自己的想法，这种自信是值得大家学习的。

商人任志强

率领一个小型的、区属的、负资产的企业通过体制改革和一系列运作发展，一跃成为北京地产界资本金最大，中国地产界增长速度最快的企业，只需要10年。卖掉所有身家后，短短两个月就可以募集2亿元，使卷土重来的公司资产达到12亿元，这就是商人任志强。

如果说任志强是一名优秀的商人，我想没人会与我理论。当然，我无意在这里吹捧任志强，而只是在这个以成败论英雄的时代，客观地去评价他。

有人说：　华远的成功源于任志强的坚定、强硬，以及敢于炮轰政府的勇气，当然也离不开他卓越的商业手腕。

军政商“三位一体”（4）

任志强的思维极具前瞻性。20世纪80年代初期，他就挖掘出了未来中国房地产市场的巨大潜力。与潘石屹的粮票换鸡蛋，再到与北京城建的鸡蛋换粮票都凸显了他抢占市场先机、获取潜在价值的卓越能力。

任志强在融资与控制资本上的能力也令人钦佩。

1994年，任志强突破了股份制审批的防线，原华远房地产成功吸收外资入股，由华润集团旗下的华润创业（香港上市公司）与另外几家外资公司共同组建坚实公司，入股原华远房地产，将公司改组为中外合资股份公司，成为国内首家中外合作股份制房地产公司，成功地完成了国际资本的搭接。

1996年，任志强成功地打了一个政策的擦边球，坚实公司以华润北京置地的名义在香港上市，成功地完成了原华远房地产的“境外上市”，获得一笔不菲的可流转资金——当时融资达到10亿元人民币，为华远成为北京最大的房地产企业打下了基础。

1997年，任志强利用华远得天独厚的政策优势——华远是境内公司中用境外上市公司发行债券的第一家，因为当时国内不许发行可换股债券，所以华远利用境外上市的优势，成功地发行了“可换股债券”。

1998年，再次成功扩股。华润北京置地先后三次从国际资本市场融资约4.1亿美元，并成为香港的红筹指数股，同时增资扩股的成功使公司有效地避免了金融危机的影响。

2001年，任志强离开老华远后，于12月30日携北京市华远新时代房地产开发有限公司亮相于地产界，注册资本3亿元。

2002年10月，任志强带领“新华远”在短短两个月的时间里募集到高达2亿元的资金，使公司完成增资扩股，股本扩张了60%，超过5亿元。公司资产增加了4倍，超过12亿元。

任志强随机应变的能力也同样出众。在华远境外上市万事俱备，只欠东风之际，一封匿名信让“华远”上市面临夭折的危险，这时留给任志强的只有半天时间，在此千钧一发之际，面对巨大的压力，他没有一丝慌乱，头脑冷静，动作迅速，成功地解决了问题，让华远如期上市。

任志强言语狂妄，但逻辑思维缜密。你可以说任志强在瞎说，在为自己的利益集团辩护，甚至骂他是狗屁理论，但你无法说他狗屁不通。

你不得不承认，这个成天胡言乱语，伤害老百姓感情的“奸商”是一个出色的商人，他具备了一个成功的企业家所应具备的所有素质。

一句话，才能加上运气，成功就是必然的了。

政客任志强

北京市政协委员，政策研讨会的座上宾，地产界经济学家，实力出众、能和科班出身的经济学家易宪容“理论”未来房价是涨是跌，能对国家宏观调控政策提出“可行性建议”。这就是政客任志强。

军政商“三位一体”（5）

在政府官员的眼中，任志强是一个让人“头痛”的地产商，但是在讨论有关政策和法规的时候，任志强却常常成为“座上宾”。

任志强是每年向政协提交房地产相关提案最多的政协委员。也正是因为任志强不遗余力地向政协高喊和疾呼，政府才陆续出台了许多有关房地产行业的政策和法规。

前建设部部长（现任上海市委书记）俞正声在为任志强撰写的《任人评说》一书所作的序中写道：“……在1998年中国房地产协会的年会上，一个人的发言引起了我的注意。他激烈抨击了国家刚刚公布的经济适用住房政策。我作为这项政策的建议人之一，当然不同意他的意见；但他坦诚的直言、充满哲理的才华，给我留下了深刻的印象。会后，我对有关同志讲，你们不要对他——任志强的发言反感，要认真研究其中合理的地方……”

在同行的眼中，任志强是“一边想着自己一边想着国家”，全国任何地方召开的研讨会，还是座谈会，任志强总能说出令人叹服的观点。

商人与金钱不可分割，因为商人是资本的最佳运作者。政客同样与金钱密不可分，因为政客统筹经济运行的方向。那么理论上，商人就同政客扯上了关系，加上中国的特殊国情，商亦政、政亦商的情况就太普遍了。

政商一肩挑虽然有点“辛苦”，但人家有“我不入地狱谁入地狱”的奉献精神，我们平民百姓就不好阻拦了。

在这种环境下，一名被业界誉为“代言人”的优秀企业家入主政界就顺理成章了。何况作为北京地产界的首席代表，任志强肚子里的墨水不少，对经济、政策的评论头头是道。真可谓，我不当政协委员，谁当？

关于他到底是不是一名政客的问题，存在比较大的分歧。有人认为，他就是一个在政坛摸爬滚打数年的政客，如果按阶级来划分，属于官僚资产阶级政客。也有人认为，他仅仅是一名商人，除了在商言商，别的他不会做，也做不了。

事实上，以任志强那种不服管的个性，他是当不了一名职业“政客”的。相对而言，他更适合当一名经济顾问，事实上，他的言行也说明了这一点。他总是在指点国家的政策，并以大师的姿态为国家“指点迷津”、“出谋划策”。虽然最后他往往很愤怒，同时也很无奈，但他仍然一如既往。

对任志强而言，军人在前，商人在中，政客在后。

军人的过去给了他钢铁一般的坚强意志与勇往直前的精神，让他在商场中立于不败之地！军队的磨砺同样给了他直言无忌的火暴性子，让他四处结仇！经济学上的才华让他有机会涉入政坛，但在商言商的个性也限制了他的政治前途！

时代造就了他——一个如此复杂的个体。亦正亦邪，功过是非，自有后人评说。

任人评说“学者人生”（1）

放弃成为将军的可能，宁愿做卖兔皮和炸油饼的小商贩，任志强被人当作傻子，他却默然。

带领一个负资产为20万元的小企业成为房地产业的龙头老大，任志强的商业天才被人啧啧称奇，他却说：　光环太耀眼！

当任志强在事业的顶峰辞去总经理的职务，将大权拱手让出时，人们惋惜同情，他却说，我只是辞去了我众多职务中的一个。

次年，在人们疑惑的目光中，任志强将自己一手创办的公司打包卖掉，卷铺盖走人，在人们的扼腕叹息中，他却说，我只是为了更好的发展。

短短几年，新华远又挤入了房地产业的前列，任志强又成了大腕，但这次没有鲜花与掌声，口水却汹涌而来。这次他没有沉默，他扛起大炮猛烈还击，四面树敌，却越战越酣！

这就是任志强，你怀疑他，他不理你！你表扬他，他不需要！你同情他，他说他正high呢！你骂他，他当你不存在，除非他认为你骂得有水平，才跳将出来：　我们好好理论理论！

你要是觉得任志强务虚，那任志强给你来点务实的。2000年任志强在新浪开博，第一篇博文就是《〈中国城镇住房制度改革的思路〉纲要》，文章写得相当专业，洋洋洒洒近万字，通篇语句通顺，逻辑严谨。就算搬出个经济学博士，水平也不一定比他高。

法学硕士的理性

任志强在他的博客《解读〈物权法〉》中说：“伟人与庸人的不同在于，伟人做事是分合理与不合理。当合理而不合法时，伟人们会用各种手段去修改法律，并使法律修改得更加合理，让合理不合法的事变成合理合法的事……庸人们则是看合法不合法而不管合理与不合理。”

民间行业报告横空出世、组建住宅产业商会、建立政府与企业之间新的对话规则……其实，任志强的种种言行，并非心血来潮，而是来自于他对市场和政策乃至社会转型期特点的长期而深入的思考。

任志强酷爱读书，自学能力很强。每天阅读不少于6万字的资料，这已经成为他的一种习惯，多的时候一天有10万字的量。在任志强的办公室里有一面书橱，里面装着古今中外各行各业的书。他自称从十几年前就给自己定下规矩，每天最少要读6万字的书，一直坚持到今天。

20世纪70年代中后期，任志强有幸借助高级干部的读书特权，打开了内部书店的大门。那一刻，他就像走进了一个新的世界，开始了系统的读书工程。从此以后，任志强每次都会成箱、成批地疯狂购买书籍，这种举动让每一个内部书店的工作人员都感到吃惊。同时，任志强还坚持完成了自己拟定的航行书海计划:

一是通读了有关中国历史的成套书籍，如《资治通鉴》、《清史稿》、《二十四史》等;

任人评说“学者人生”（2）

二是出于当兵的原因，他通读了大量“二战”的战例记录，从苏联的莫斯科保卫战到欧洲的第二战场，从沙漠大战到中途岛战役，当然也少不了斯大林、朱可夫、巴顿、艾森豪威尔、丘吉尔、戴高乐等著名战争指挥家的传记与回忆录；

三是通读或重读了几乎全部的19世纪名著，如巴尔扎克、大仲马、小仲马、雨果、马克•吐温、德莱塞等作家的著作。

在阅读时，任志强常常进入痴迷的状态，仿佛刚刚开始认识世界、认识人生。

这是任志强的原话，“任大炮”虽然四处放炮，却不玩虚的，他有山东大汉的实诚，所以这些话是可信的。

任志强宽大的办公桌，被这些四处搜集来的各种各样的资料堆得满满的，随手拿起厚厚的一份资料，任志强称，这是自己已经看过的。

有一次面对一名记者的采访，任志强随便抽出一本《1998年统计年鉴》，翻开一页，上面提到国家统计局关于国内收入阶层划分的依据，他告诉记者，这就是“商品房是给富人盖的”这一说法的来源。

任志强的手上有大到16个国家的房地产数据资料，小到国内某县级市的房地产资料，潘石屹想不起哪个数据的时候就会给任志强打电话，任志强很快就会查出这个数据及其出处。有人听过任志强的演讲，据说连续讲3个小时都不用讲稿，并且所有数据、条文不会出一点差错。

财务总监袁绍华对任志强的记忆力非常佩服：“几年前的一个数据，他都能立即告诉你是哪一年哪一份文件里的，连文号是多少他都记得。”

《安家》杂志主编刘文斌曾说，任志强的文章里大量引用的数据和政策条文都有权威出处，非常具有说服力，这是某些专家所不具备

的。

因为大量的阅读，任志强在10年间积累了扎实的基础知识，这使得他并不仅仅是一个会玩资产运作的商人，更像一个研究经济的学者。任志强熟知所有房地产行业的政策和法规，并对各个时期的宏观经济形势有着自己的判断，每次演讲，谈到地产及相关经济数字时，任志强几乎都脱口而出。

谈到研究习惯，任志强这样说：“研究习惯是一个学习的习惯。我以前研究的主要是企业改制，是国有企业的问题。应该说，20世纪80年代初期的时候，在中国房地产还不是要研究的问题，没有完全市场化，我们连销售部都没有，所以基本上谈不上研究市场。我的法律课是业余时间上的，拿到的是法学学士学位。在20世纪80年代，我学了很多企业管理方面的知识，那时候只有夜校，还没有成人教育。我就白天上班晚上去夜校，参加各种班，那时候我还学过计算机语言，现在让我编程序也没问题。我们就是从那个时候开始培养出学习精神的。”

而任志强的这种学习习惯十几年来从来没有间断过。即使是在飞机上，任志强的大部分时间也是在阅读中度过。

任人评说“学者人生”（3）

任志强读书的速度很快，一本20多万字的经济学著作快则4个小时，慢则半天或一天就能看完。“我不是走马观花地看，我一边看一边做标注。”翻开一本任志强刚刚看完的书，几乎每一页都有铅笔勾画的痕迹，“其实你读过的书越多，就会看得越快。”

任志强在自己的论坛上谈到，作为一名法学硕士，他具有“坚实的理论功底、丰富的实践经验、超前的思维、出色的指挥能力，同时能突破常规、富于独创，善于解决疑难问题，充分体现了企业家的优秀素质”。

确实，任志强的文字具有很专业的水准，论与据皆鲜明生动，环环相扣，结构极其严谨。这一切得益于他对政策与法律的不懈钻研。

“豢养”专家工作室

早在2002年，任志强就开始考虑和策划，由社会团体和企业出钱，请专业的研究人员独立地做出一份关于中国房地产业的年度报告。

2003年，任志强牵头的房地产商们曾共同委托一家由国内著名的经济学家组成的研究机构，联合国家统计局，一起组织编写能面对投资人的、独立的有关中国房地产市场的研究报告。但几个月后，由于数字统计上的原因，这份报告被迫中止了。

此后，任志强又与北京大学的研究中心探讨了这项研究工作的相关事宜，也未能成形。

2004年，经过再一次的多方努力，任志强等组建了REICO工作室，初步完成了中国第一部房地产研究报告。任志强称其是最完整、也是最专业的。

这个所谓的REICO工作室由全国工商联住宅产业商会、中城联盟、华远地产、万通地产、北京城市开发集团和优博展览公司6家单位共同出资，与专业化的研究队伍组合而成。

用任志强自己的话说，REICO工作室的主要研究力量为专业的研究机构和专业的研究人员，其中有众多研究团体、专家、学者、各大学和学院参与；召开了大量的专业座谈会，进行了深度的社会调查；查阅和参考了国内外的各种资料、数据，考查了房地产业历史发展的过程；建立了大量的数学模型进行有针对性的对比研究。

任志强认为，REICO工作室通过专业的专项调查验证，将国家公布的和境外投资公布的数据与专题抽样调查的数据进行核对，并根据中国的国情与境外相同发展阶段的情况进行数字调查后的模拟，加强数据和论据的可靠性及可信性，并且首次运用了大量国外常用的专业名词和专业数据，力求让研究报告与国际接轨，用国内外都能看得懂的语言和数据描述真实的情况，做出一份让所有关心房地产发展的人不得不看的报告。

与专家比“专业”

2005年8月央行发布《2004中国房地产金融报告》，该报告认为，2004年房地产投资到位资金增幅下降，但房地产贷款增幅较高，因此便提出了取消期房销售制度的建议。

经济学家易宪容认为，该《报告》是央行站在银行业的角度，利用其数据获得的优势，基本上客观、专业地对国内房地产市场做出了最全面、最坦率、最权威的评价，并在此基础上对房地产市场的风险提出了防范性政策建议。

任人评说“学者人生”（4）

易宪容还指出，数据获得的困难使不少机构的研究偏于一角，而一些既得利益集团更是在用一些研究报告来混淆视听，因此市场与民众无法真正了解国内房地产市场现状、变化及未来发展，也就无法根据有效的信息作出正确的购房决策。

易宪容所说的既得利益集团直指房地产市场最直接的获利者——地产商。

面对这一报告以及易宪容的论断，作为期房销售制度的最大收益方，地产商们是不可能坐以待毙的。作为房地产商发言人的任志强在快速并且认真地研究了这份报告后的第5天，第一个发言。他以华远集团总裁的名义发表了一封“万言书”——《逻辑混乱的地产报告——央行报告中的疑问》，炮轰央行报告“只知信贷而不懂房地产”，“央行对中国房地产的认识水平太低、太差了”。

任志强在他的“万言书”中写道：“认真阅读了央行的报告之后，虽然不敢就信贷问题提出更多意见，但对房地产的问题，不管是从土地、住房供给与需求还是从历史和产品结构角度，我都认为央行的报告是在完全不了解市场真实情况的背景下，用局部的表面统计数字做文章，真是漏洞百出，有严重的逻辑错误且毫无价值。”

总而言之，任志强认为央行报告中的数据是不准确、不真实的，所以由此得出的结论也是错误的。这与大经济学家易宪容的观点恰好相反。

谁对谁错，我们普通老百姓恐怕更难以分辨了。但任志强是极其较真的，也很明白空口无凭的道理。

他首先承认房地产商与政府、经济学家的感觉是不同的：“作为市场中的经营主体，对于冲在第一线承担投资风险的操作者，我们总有着与研究机关、学者和握有政策决定权的上层管理机关不同的实地感觉。但很遗憾，我们无法在一个信息并不向社会与市场全面公开的现

状中，用更有力的证据和数字证明我们的感觉；也没有更多的时间和精力去做专门的研究，用更有说服力的道理去论证我们的感觉。同时，我们又不甘心承认我们感觉的错误，力求用各种方式验证我们感觉的正确性。”

随后，任志强从“对中国房地产市场的判断”、“对市场供求关系的分析”、“住宅供给的结构”、“投资性购房需求的增长较快”、“已出让而未能开发的存量地”以及“关于房地产金融情况”六大方面对央行发布的《2004中国房地产金融报告》进行了批评。

任人评说“学者人生”（5）

最后，任志强指出：“如果央行真想认真地做一份好的报告，最好不要简单地从网站的统计报表中找资料和数据。而是认真地、系统地做调查并分析数据的来源和形成的原因，以及意在做全面而不是局部的反映，再动笔去做报告，仅靠央行的大牌子，并不能保证这是一个可以令人信服的报告。”

我们暂且不讨论任志强的良苦用心何在，也不议论这是不是房地产商们为了自身的利益而搞的把戏。因为我们毕竟不专业，所以我们最好当个看客。

但至少，我们可以看出任志强早已形成的“较真”和“严谨”性格。就这样，在大大小小的房地产会议或论坛上，我们总能看到任志强的身影。

每当有重大政策出台，人们似乎都开始习惯等待着任志强会有什么样的观点，即使是同行，也期盼他的判断和意见。

另外，任志强在离开老华远不久，便著书立传，出版了《任人评说》一书，据说卖得还挺火。该书对准一些社会矛盾的焦点，如房价，如经济适用房，如对建筑面积的质疑，如业主、开发商、物业之间的纠纷；对于政府的职权、定位和一些政策，任志强也提出了大胆的意见与建议；当然，书中还占用很大篇幅搜集了任志强近三四年的感悟和体会，以“辞职事件”为轴心，分析了此事的得失成败，并且理性地、客观地总结了由此而生的人生感悟。

2008年9月，任志强又出版了新书《任我评说》。在该书中，任志强继续以其随性而尖锐的笔调，对调控政策、楼市现状等房地产业和大众关心的问题，进行了或探询、或质疑、或回顾、或前瞻的评述。该书分为上、下两编，共58篇文章，上编回顾了1999—2008年我国房地产行业的发展状况，对历年的房地产调控政策及相关法规进行审视和解读，并提出了中国城镇住房制度改革的基本思路；下编收录了任

志强近几年来对房地产“泡沫”、“拐点”、“炒房”等热点话题的评论文章，并对现行房地产政策、房价未来走势等老百姓最为关心的话题进行了深度分析。

这是一个学者的真实写照。

铁汉柔情（1）

十几年的军旅生活使任志强拥有了强壮的体魄和坚强的性格，在员工面前，他展示的是他严厉的一面，并因此被赞誉为“铁汉子”。殊不知任志强也有柔情的一面，谈起小女儿时，任志强脸上露出了慈父的笑容；谈起夫人与公司女员工，任志强充满了感激之情，对手下员工严格要求的背后是一颗宽容的心，而员工为他庆祝生日的场面也会令他深受触动，尤其是在即将离开华润之时。

一颗童心

1999年底，任志强主动请求辞去华远集团总经理的职位，同时，他许下了2000年的几个愿望：

第一，他要学习王石，超脱地去爬山、滑雪和跳伞，还要去打桥牌和高尔夫球；

第二，他要学习华润董事长谷永江，学习他“总经理干，董事长看”的理念，减少自己的日常管理工作；

第三，如果真的能轻松下来，他要做的第一件事就是到各地的兄弟公司去转转，从他们那里找点“空气”、“阳光”和“新的意念”，补充一些“精神食粮”，他要学习各地的兄弟公司如何逍遥地生活、洒脱地挣钱。

他还有一个愿望，那就是拿出更多的时间陪伴他的小女儿，享受天伦之乐。

虽然，任志强的愿望最终未能一一实现，接下来的一年里他仍继续担任华远的“代总经理”，操劳着华远的将来。但是，只要和女儿一起合影，任志强就会露出最开心的笑容。

任志强的小女儿于1995年出生，是他与第二任妻子所生。由于他平时工作繁忙以及女儿住校的原因，父女俩并不能够经常见面，甚至有时候一个月才能见上一次面，但是，任志强与女儿的关系依旧很好。逢年过节只要有时间，任志强就会陪女儿一起度过。

出现在公众面前的任志强，大多数时候都“寒”着一张脸。想想也是，承担着一个行业发展的责任，能够轻松起来的人，确实不多。

但这个言辞激烈的斗士，这个规范行业标准的“卫道者”，在女儿的眼中，却是一个实实在在的好父亲。“只要提到女儿，任总的笑容总是最开朗的。”这也是很多接近他的人的共同感受。

无论是女儿的生日还是节假日，任志强总是陪女儿度过，用任志强的话说，女儿是他的所有。“我没有时间照顾她，有时一个月也见不到一次，但是每到放长假的时候我都会带着女儿出去玩，春节、‘五一’、‘十一’三个长假都带她和妻子出去玩，别的时间很少，大部分周末都要工作。”

铁汉柔情（2）

在任志强简朴、大气而不失严谨的办公室里，有几个小元素冲击着这里的商业氛围。右边的窗台上，摆着一张照片，上面有一个小女孩在咧着嘴笑。左边的墙壁上悬挂着一幅略显稚嫩的字迹——“养性敦君子修身齐圣贤”。在摆满文件的办公桌上，最显眼的地方也放着一张他与女儿的合影。“这是我的女儿，她今年11岁，那字是她写的……”只有在说到女儿的时候，任志强才会展开紧锁的眉头，不自觉地笑起来，眼中闪过难得一见的温柔。

也许是因为对小女儿的喜爱，任志强说：“我也有一颗童心。”每次公司组织带家属的活动，当任志强与孩子们在一起时，他的笑容则像春天盛开的花朵一样。他的办公室里也会摆上他与孩子们共度节日的照片。

早在1988年，那时计划生育工作还是以“一票否决”影响着公司调整工资的时候，也是所有人的工资收入还不是很高的时候，任志强就给自己定下了一个规矩——为鼓励做好计划生育工作和培养好公司职工的下一代，每年春节他都会从自己的工资中拿出一部分给每个独生子女一份奖励。

转眼已经20年的时间了，每年工会主席都会拿着职工孩子们的花名册直接到财务部从任志强的工资中领钱，认真地装在红包里，按时、按人头发放。孩子多时，任志强一个月的工资不够，只能预支下个月的花红或奖金。直到现在，这个惯例也没有被打破。

任志强为此惯例一共支出了几十万元的工资，而他在每年的春节都能收到许多员工子女的祝贺。这些不同年龄段的孩子们会用自己的双手认真地制作一些贺卡、纸叠的手工玩具等，写上最能代表自己心意和希望的话语，为任志强送上他们纯真的祝福。许多员工子女在参加工作之后，还会用第一份工资为任志强买一件小礼物。

每当翻阅这些用五颜六色的画笔涂染、甚至还有错别字的贺语时，每当看到那些孩子对长辈尊敬的称呼时，任志强都会忍不住热泪盈眶。这是一种难以言表的喜悦，是一种被孩子们的真诚之心感动的情愫。

2007年国际劳动节前，华远公司与昌平区黑山寨小学举行了一次联欢活动。主要有两个内容：　一是华远公司为尚处于贫穷地区的小学和小学生们组织了一次捐助活动，给每一位在校学生赠送了一个装满学习文具的背包；二是以“华远成长小学”历史重建的方式让全体员工重温了从入学到升旗的过程，并重开了语文、手工、历史、体育和音乐5项课程。

于是，在黑山寨小学简陋的校舍和破损的桌椅中，华远全体员工再一次戴上了红领巾，从起立向老师问好、从遵守小学生的课堂纪律及排队集合等活动中寻找回忆，回味童年的时光，体验贫困地区学生们的生活。

虽然“华远成长小学”的培训只有短短一天的时间，但却带给任志强和华远公司员工很多美好的回忆，他们重温了童年，学了一首歌、刻了一个章、学习了一段历史和听了一段孔子语录，在团队分组的体育竞赛中拿到了名次，还从老师的教诲中举一反三而重新认识世界与市场。

2007年“六一”儿童节，任志强婉言谢绝了所有的外出邀请，他带上自己的女儿，和所有公司职工的孩子们一起度过了一个“成人的儿童节”。

组织公司职工共同庆祝“六一”的活动是华远企业文化的重要内容，华远历年都组织过专门的儿童运动会、家庭运动会等各种活动，2007年则是看戏和采摘。

铁汉柔情（3）

他们先是陪孩子们去看儿童剧《老鼠招亲记》。《老鼠招亲记》中有只强大的猫，但几乎所有的孩子都更喜欢老鼠，剧中的童谣唱的是“小白菜，地里黄，张老爹，喜洋洋，有个女儿美叮当，想找女婿比猫强。太阳最强嫁太阳，太阳不行嫁给云，云不行，嫁给风，风不行，嫁给墙，墙不行，想一想，还是嫁给老鼠郎”，最终老鼠们靠团结与智慧战胜了强大的猫。

然后又带孩子们去郊区“采摘”。采摘时还有许多爷爷奶奶们加入了这一行列。大家亲如一家，沉浸在一片欢乐之中。

任志强曾说过，退休以后最大的愿望就是办一所好的幼儿园，他说与孩子们在一起时，他会被孩子们的真诚所打动，那是比他获得各种荣誉、称号更有意义、更值得珍藏的。他认为在孩子的影响下，自己可以活得更久，变得更年轻。

感谢“半边天”

按照常理，“横眉冷对千夫指”的“任大炮”应该是一位大男子主义者。然而，在他的铁汉柔情里，有对公司女员工的感激，也有对自己妻子的愧疚。

华远公司的女将很多，从总经理到部门经理一半都是女同胞。在华远，你可以明显地感受到这个公司是用能力来评价和用人的。

在任志强的眼里，如今的女性真可以称得上是撑起了“半边天”。华远公司的许多女员工的司龄已经超过或接近20年了。她们刚进公司时还是年轻漂亮的姑娘，如今连孩子都上大学了。许多女员工则是刚刚走出校门就投身于华远，把最宝贵的青春时光都倾注于华远的事业，并将伴随华远走过更多的风风雨雨，共建和共享华远的成功。

任志强说，没有公司女员工的努力，华远不会取得如此辉煌的业绩；鉴于此，任志强要感谢公司的全体女同胞。

任志强说：“缺少了她们，公司就缺少了动力，就像茂密的树丛中缺少了花朵、肥沃的土地中缺少了水分，她们已经成为公司流动不息的血脉，贯穿于公司的强壮体魄与四肢之中。”

2007年3月8日是国际妇女节，也是任志强的生日，他用献花的方式表示了对公司女员工的祝福，还在博客上专门写文章以示感激之情。

对于自己的夫人，任志强是最感到愧疚的。没有任夫人的理解与支持，任志强便不能全身心地投入于公司的经营与公共事业之中。任夫人同样为华远的建设付出了许多，而且这些付出是常人无法理解也无法用金钱来补偿的。

令任志强记忆犹新的是，连续两次在夫人最需要他的时候，他却不能守在她的身边，给予她一个丈夫最起码的关怀，尽一个男人应尽的责任。

铁汉柔情（4）

第一次是1993年秋天的一个下午，任夫人被检查出宫外孕，要立即动手术。而当时的任志强正在区政府参加区长办公会，其中有个政府要求华远建设区某机关大楼的议题。会议中，任志强连续接了四次医院的电话，医院要求他作为病人家属去医院签字动手术，然而他的四次请假都没有被领导批准。

等到会议结束任志强赶到医院时，医生一见他就大骂一通，说再晚一点动手术，任夫人就可能会因大出血而有生命危险。幸亏是已退休的老丈人及时赶到医院代任志强签了字，才在输卵管已经破裂的情况下挽回了任夫人的生命。

当任志强走进病房时，四周射来的目光就像一把把利剑，刺得他浑身疼痛。7个病床上的女人有的用讽刺的言语、有的用指桑骂槐的方式毫不掩饰地表达着一种愤怒，大声地将一块块“板砖”向任志强扔来。

那一刻，任志强很清楚，这些责难都是因为他没有守在夫人身边、陪她度过生命中关键的时刻，因为他没有认真地履行一个丈夫的义务、承担起一个丈夫的责任。

与病友们不同的是，任夫人给了任志强最大的理解，她并没有抱怨和责备任志强，甚至没有表现出任何不满。然而，任志强心里知道，夫人在承受着身体和心理的巨大压力的同时，也在努力维护他的尊严和荣耀。

任志强没有说什么，因为他明白任何理由都不能成为他不在现场的解释，他也知道任何理由都无法换取这些病友们的原谅，他更知道任何理由都无法抹去夫人身体的疼痛和心理的压力，他只能默默地发誓不要再出现下一次。

可惜的是，任志强再一次犯下了被所有女同胞认为是不可饶恕的“罪行”。

1995年10月底，同样是在区政府召开的一次会议上，任志强再次接到了医院打来的电话，夫人预产期提前，要进行剖腹产，要他去医院签字。

同样的原因，又一次让任志强错过了这个赎罪的机会。

这一次，任志强没有经过批准就提前离开了会场，在向医院狂奔的路上，他都在祈祷，希望这次能及时赶到医院，并在手术单上签下自己的名字。

可是，当他赶到医院时，手术已经结束了，任志强在走廊上看到了从手术室推出来的夫人和女儿。

所有人都知道，女人在这个时候最希望丈夫能陪伴在身边，共同分享这一幸福的时刻，迎接新生命的到来。然而，任志强却再一次遗憾地错过了这个机会。

不过，任夫人依旧是伟大的，她承受了这些被人们无法理解和原谅的现实，用宽广的胸怀容纳了任志强的过失，并承担起做母亲的责任。

铁汉柔情（5）

怀着对公司女员工和夫人的感激之情，任志强觉得3月8日这一天的生日具有非凡的意义。

“这不是我一个人的生日，而是全体女同胞的节日。不是她们沾我的光，而是我在沾她们的光，因此我的生日才被全公司的人知晓，我也被所有的女士邀请共同参与节日的活动，共同分享美味的蛋糕。”

“冷面”总裁

华远集团的员工们很少能见到任志强的笑容。即使是在电梯间里和他打招呼，他也常常若有所思，或者冷冷地“嗯”一声。

一位跟随任志强11年的员工说，从来没有从任总嘴里听到一句直接赞扬的话。

然而，任志强对此的解释是：“工作时间嬉皮笑脸怎么行？一个董事长要维持形象。夸奖一定要放在嘴上吗？我给他们发了奖金，这难道不是夸奖？”

一位跟随任志强近20年的华远老员工说，其实任总对于员工是非常宽容的，虽然做事风格果断利落、雷厉风行，却并不像外界想象的那样暴躁。他也会批评手下，但绝对只就事论事，不会针对个人。“这么多年来没有见到他把谁说哭过”。

几年前，一个女员工在工作上出现失误，年底时人事部门决定不再和她续约。有人告诉她直接去找任志强，这个人吃软不吃硬，你掉几滴眼泪他一准心软。这个女员工一试，果然受用。

SARS期间，任志强安排公司为每名员工发口罩、消毒水、中药、利巴韦林、核酪、打增强免疫力的“胸腺肽”，人均费用高达1300元，超出大多数公司的标准。利巴韦林是香港用作SARS治疗的药品，当时供应非常紧张，任志强通过多方联系，不声不响地将药订了下来。

与任志强共事18年的华远公司财务总监袁绍华说，2001年企业分家的时候，许多员工宁愿拿比以前少30％的薪水，也要跟着任志强去

新公司。

生日的感动

2001年3月8日，妇女节。

天空下着绵绵细雨，三个男人的博弈正酣。此时的任志强已经嗅到了离别的味道，但他坦然地筹备着与华润的分手。

分手后仍是朋友，毕竟曾经“相恋”过！

这一天是任志强50岁的生日，他已然走过了人生一半的旅程，度过了人生最黄金的时代。

华远是一个极具人情味的公司。虽然任志强认为一个现代化的企业应该依靠制度管理，远离人情关系，但他更认为中国的公司应该具有中国的传统特色。这一点认识，让他在离开华润时，几乎带走了所有原华远集团的人才。而这也应该是新华远能够迅速壮大的真正原因。

3月7日，生日的前一晚，任志强照例回到办公室去工作和学习，然后在办公室休息。时间是晚上8点多，比任志强往常回办公室的时间要早一点。

铁汉柔情（6）

一个手捧鲜花的女士迎面而来，在撞上任志强的一刹那，她的脸上掠过一丝惊慌，过后又是平静的笑脸。显然，漂亮的女士只想默默地为任志强献上一份祝福，但任志强的突然到来打乱了她原有的计划。但她并不在乎任志强是否知道她是谁，她将鲜花递给呆站着的任志强，微笑着说了声“生日快乐”。

任志强略微愣了一下，但他还是平静地说了声“谢谢”。之后，这个女士便离去。

刚才还不以为然的任志强望着她渐渐远去的背影，心中突然涌起了阵阵感动。

每年任志强生日，都无一例外会收到无数的祝福和礼物。送祝福的人里，有年迈的长辈，有同事和战友，有朋友和客户，也有家人，还有领导。

以往面对生日时的一切祝福和邀请，任志强总是显得很平静。因为他觉得，“也许是由于我的生日恰恰与妇女节是同一天，而容易被人记住；也许是我这个人暂时还是个‘人物’，这种友情、亲情、客情与例行公事都集合于同一时刻了。”

然而这次的生日却让任志强心中波澜突起，久久不能平静。此时的任志强已辞去了华远公司总经理的职务，即将离开华远的消息也频频传出。

从2001年3月8日上班开始，各种各样的生日祝福连续不断地涌入了任志强的办公室。办公室的窗台和地上摆满了鲜花，更有蛋糕、贺卡和小礼品。有的代表个人，有的代表集体，有的来自公司的员工，有的来自公司曾经的员工。

这是任志强一生之中收到公司员工祝福最多的一刻。在任志强的眼里，这里的每一束花、每一句祝福都有着深深的情、浓浓的血，也孕育着无限的希望和重托:

一种是真心的生日祝福，50大寿总是人生一大要事、喜事，应该和值得祝贺；

一种是担心的生日祝福，希望他在工作的重重压力之下有一份喜悦和轻松；

一种是以他为企业化身的生日祝福，借对他生日的祝福表达对企业前途的关注；

……

对快乐有无数种的理解，对祝福任志强还能列举出无数的感觉。有人说他还只是在过25岁的生日，也有人说他是金太阳，更多的人在他的生日时祝愿华远的发展和腾飞。在那一天，任志强用1975年在柳州时他曾送给友人的一首小诗回敬所有送给他祝福的人，以表谢意:

茂树苍葱非一日，

自有深根而年青；

夕烟倾射橘光泛，

莫敌云开雨后虹。

快乐的大院生活（1）

关于这位“任大炮”的出身传言比较多，一会儿任弼时，一会儿任建新，中央领导中但凡有个任字的，都被揣测过和任志强有关系。

“要没背景，他敢那样说话？”

任志强，生于新中国成立后不久的1951年3月8日。

新中国成立伊始，百事待举、百废待兴。全国上下沉浸在胜利的喜悦和对未来的憧憬中，但由于当时特殊的政治氛围，连新生儿的名字都往往带有相当浓厚的政治色彩和意味。一般男孩儿叫“建国”、“建设”的特别多，既有希望新中国越来越富强之意，同时又寄托了父母对孩子未来的希望和期盼。

作为英雄部队中的一员，任志强的父母对党和国家有着绝对的服从与奉献精神。任志强的名字也蕴涵着父母对他的期望。总之，任志强就是在革命的希望与期盼中成长的。

在一般人的心目中，任志强也算是高干子弟了：　祖籍山东掖县，父亲曾是一位副部级干部，战时和战后都负责管理物资和商品供应；母亲在“文化大革命”后期主管北京的副食、烟酒等生活必需品的供给；上有哥哥和姐姐，下有妹妹，一家人都生活在部队的大院里。

那是一个物资匮乏的年代，但北京的大院生活比较特殊，在物资供给上非常受照顾是人所共知的事实。

“大院”是一种有北京特色的市民聚落，高高的院墙，结实笨拙的苏式低层楼房，大门可通汽车，有士兵或门卫看守。

在大院里集结并和平共处的，是一些操外地口音或说着蹩脚普通话的干部及其家属，从某天开始，他们便遵照这个古老国家重新编排的户籍制度——成为名正言顺的北京人。祖籍山东掖县的任志强就是在这种重新编排的户籍制度中，成了一名北京人。

北京错落有致的大院，在任志强的眼中是带有母性色彩的——大院摇篮般地呵护着他盲目的青春，宽容得近乎纵容。任志强生活的大

院有绿化极好的小道，有森严的大门、警卫，还有高大的院墙。对任志强来说，大院就像一个小型城市，食堂、澡堂、操场、商店，应有尽有。

小时候的任志强就是在这样的大院里，过着衣食无忧的生活，这也成为有些人后来攻击他的理由：　如果任志强从小生活在困难家庭的话，他还会叫嚣“穷人不应该买房”吗?

优越的生活，使任志强多少养成了一些“贵族”的习性，比如优越感、傲慢以及自负等。同时，任志强也从北京这种独有的大院生活中收获良多。

快乐的大院生活（2）

在大院里，任志强首先学会了与人共事、与人合作。

《论语》、《四书》、《五经》，这些书讲的主要是人与人打交道的道理。任志强在小时候可没有读那么多书，关于“人和人打交道”的道理他都是在大院生活中学来的。

在部队的大院里，三教九流什么人都有。在那样的一个环境中生活十几年，就相当于一个社会学的研究生。这种大院生活的经历有利于任志强比较早地培养健康的人生理念。

任志强从大院生活中领悟到，别人的安危冷暖都是跟自己息息相关的；而自己的安危冷暖，也跟别人有关。因此，在衣食住行、言谈举止上，任志强都会想到是否对别人产生影响。

“大院文化”是比学校更重要的一种教育，特别是人与人之间关系的教育，任志强从中受益匪浅：　现在“口无遮拦”的任志强四处树敌，似乎他整天就在和别人打口水战，对谁都不服，和谁都没法相处。但事实上，我们没有听说华远集团有哪个员工对他们这个大炮老总有怨言。恰恰相反，在任大炮50岁生日的时候，员工们都送上了真心的祝福。

在大院里，任志强还明白了劳动的意义，懂得了如何享受劳动所带来的快乐，并具备了丰富的想象力和动手能力。

与如今的孩子不同，任志强小的时候，父母没有给他买大量的玩具，几乎所有的玩具都要自己动手制造。在大院里，当任志强看到别人有脚滑子时，他也想要一个。可是，父母不会给他买。没办法，他就得自己去做。如果他想做一个更好的脚滑子，就得去模仿，去发明和创造。

在做诸如脚滑子、爬犁这些玩具时，任志强和其他小伙伴们一样，沉浸在劳动的过程当中。有时候，大家比的不是谁做得更好，而是比谁的点子多，谁有发明创造精神。有一些小伙伴的家庭条件比较

好，父母会给他们买玩具，比如可以打火石的手枪，但也只是新鲜一阵子。任志强他们最喜欢的，还是自己用木头或铁丝儿搌出来的手枪。任志强和小伙伴一样，喜欢通过自己的劳动做出来的东西。

任志强的童年时光是幸福的。虽然当时并不富裕，但与旧社会相比，与三年困难时期相比，当时的物质生活已经很好了，任志强不必为吃穿担忧。

不过，人的幸福感更多的来源于精神生活。

小时候，任志强在大院里，三天两头和小伙伴们表演文艺节目。这些节目是大家共同参与的。

参与和创造才会带来快乐，任志强对这点理解得非常透彻。

不太老实的小学生（1）

经历了“大跃进”和三年自然灾害，中国老百姓的生活苦不堪言。那个时候的任志强小学还没毕业，大院的庇护使得他根本不知道这个世上还有很多人在挨饿。他沉浸在自己的童年生活中，打鸟、砸玻璃，讨厌写作文。只是，因为父母时常出差，年幼的任志强不得不时常深夜一个人待在空旷的宿舍里。

没挨过饿的“小顽童”

1958年，任志强7岁，还在小学的操场上玩着泥巴。

同一年，毛泽东号召大家要破除迷信，解放思想，发扬敢想、敢说、敢干的精神，全国各条战线掀起了“大跃进”的高潮。全国人民干得热火朝天，立志要在15年内使钢铁产量赶超英美的中国人民怀着全球第一大国的梦想砸锅卖铁，争取早日完成“多快好省地建设社会主义”的伟大目标。

然而，3年后大家才发现，只有一个伟大的理想、不结合自身的实际是多么可笑：　粮食不够吃了，饿死的人越来越多；人们从为“粮食多了怎么办”而苦恼，转变到为自己会不会成为下一个饿死鬼而担忧；农民们“放开肚皮吃”的日子结束了，农民的子女们如果能喝上一碗粥就激动得热泪盈眶了。

当任志强第一次看到农村的同学，在严冬大雪天里赤着身子穿着一件硬邦邦、满是污渍的黑旧棉袄，手脚冻得裂着出血的大口子和长满冻疮时，他吓得都喘不过气来，从墙边快速地溜走。他不明白，这个世上怎么还有人穿得那么破旧，在凛冽的寒风中受冻。

有一天，任志强突然觉得自己长大了，不能再玩泥巴那种只有小屁孩才玩的玩意儿了。于是，他开始拿弹弓打鸟玩儿了，有时也打打学校教室的玻璃，以证明自己的厉害。

打打鸟也就无所谓了，顶多院子里少了几只鸟，任志强以此为乐。可教室里的玻璃是不好惹的，一旦那玻璃被石子打得“粉身碎

骨”，准会有气冲冲的老师和学校领导找到任志强的家长质问一番。

任志强的父母都是高级干部，一般不会体罚孩子。可面对任志强这种屡犯的“劣迹”，父母还是忍不住要教训一下。所以，任志强小时候的屁股可真没少红过！

放学后，任志强和一帮张牙舞爪的“哥们儿”横行于各大胡同。有时候，他们会骑着自行车，脖子上斜挎着黄书包，四处张扬。看见年轻女孩，就吹口哨。现在看来，那就是一群吃饱了饭找乐子的混混。

任志强就是在这种环境下度过了他的小学时光，顺利毕业后开始了初中生涯。

不太老实的小学生（2）

如今任志强最喜欢摆数据，动不动就搬出一堆数据来，然后口若悬河地跟你探讨房价问题、经济问题、政策问题。

任志强的博客上全是枯燥无味的文章，记者问他为什么不来点抒情写意的东西，他说，那是无聊的东西。不写就不写，他还连带着骂了诗人与作家。

……

俗话说“三岁看大，七岁看老”，如果知道了任志强在小学作文课上的表现，我们对他如今为何有这么“高深莫测”的文字就多少能够理解了。

小学时，任志强的文字功底非常差，差到连一篇像样的作文都写不出来，差到老师说他“满脑子都是阿拉伯数字，却对伸着胳膊腿的中国字不感兴趣”，差到老师急得实在没办法只得上门找任志强的父母谈话。

那个年代，尊师重教氛围浓厚，可想而知，教师家访会给任志强以及他的家长带来多大的影响！

任志强的父母恭恭敬敬地将老师让到屋里坐下，送上茶水后，就站在老师的斜对面，低下头，像是等待挨批的学生一样。

这两位可都是高级干部啊，老师面对他们的恭敬有些手足无措，赶紧起身，摆摆手说：“就是小小的交流，不用这么正式。”在一番客气后，任志强的父母终于答应和作文老师同坐一张桌子跟前。

任志强呢？他正躲在门后，悄悄地偷听老师的“告状”，他紧张，害怕。他知道作文老师是为何而来，他更知道，严厉的父母在知道情况后，必定会有一番“大作为”！

“孩子作文太差，每次写作文都那么几句话，还总说不明白，遣词造句一点都不会。你们得好好教育教育啊！……”

送走了作文老师，任志强低头站在屋中，他等待着“电闪雷鸣”的到来。可是，等了许久，没有任何动静。他忍不住抬头张望，咦？屋中为何空无一人，父母呢?

最终，任志强没有挨批评，而是等到了厚厚的一摞书。

如今，各大书店里充斥着各种各样的儿童读物，可在那个年代，儿童读物奇缺。左挑右拣，父母只找到一些适合成人读的书，如《牡丹亭》、《七侠五义》、《水浒传》、《三国演义》等；而适合孩子看的，只有《十万个为什么》、《趣味数学》。

翻看《趣味数学》的第一页，任志强就发现自己已经喜欢上了这样的书。他贪婪地阅读着，从《趣味数学》到《十万个为什么》，继而到后来的经济方面的书，任志强沉迷于其中。

父母的本意是好的，希望任志强多读书，从读书中提高写作能力。可没想到，任志强是读书了，只是，他读的是数理逻辑类和经济类图书。就这样，好的初衷因为“错误”的途径而最终没能达到预期的效果。如今，人们在夸任志强文字逻辑严谨的同时，还会批评他词汇不够丰富，不够生活化，文字不够优美。

不太老实的小学生（3）

一个人的宿舍

在大家的眼里，身为高干子弟的任志强，其童年生活很惬意，也很富有优越感。只是大家不知道，曾经是高级干部的父母并没有让任志强找关系走“后门”去发财，而是严格要求任志强。

以李先念为师长的新四军第五师是在中原地区进行敌后抗战的队伍之一，任志强的父母有幸在这支英雄的部队中参战。

那是一段难忘的经历，然而任志强的父母却很少向任志强谈起。对于任志强来说，有关那段战斗的信息，更多来自于与父母共同战斗过的前辈及其子女。

虽然是高干子弟，但小时候的任志强也是除了在过年能有机会穿一双新鞋或者买一件新衣服外，大多数时候都是哥哥穿过的衣服传给姐姐，姐姐穿破后再加上补丁，最后传给任志强。

有一年过年时，他们兄弟姐妹四人特意到照相馆拍了一张合照，至今这张照片还保存着。最醒目的不是他们穿的“新”衣服，而是每个人都穿着露脚指头的鞋。

不过任志强儿时印象最深刻的是，星期六下午同学们都可以高高兴兴地回家，对从小学一年级就住校的孩子来说，周日能回家与家人团聚是件重大的事情。

同学们都高高兴兴地回家了，回去有零食吃，能和兄妹们玩，偶尔还会与父母去公园，但任志强却时常孤单地留校。

繁忙的工作让任志强的父母无暇照顾子女，他们从来都不会在工作与生活的选择面前有丝毫的迟疑。他们早已把自己的一生都奉献出来，包括这个家庭的一切。

当父母出差或者出国时，任志强就被“扔”到阿姨家里。相比自己一个人睡一间很大的宿舍，被“扔”在阿姨家的待遇算是好的，起码不用一个人面对无边的黑暗。

宿舍很宽敞，白日里阳光照进来，亮堂堂的，满屋子都充满阳光的味道。然而，到了夜晚，寂静的校园，没有星星的夜空里，只有凄冷的月色。黑暗的宿舍中，只有一道从窗户照进来的月光，一种幽幽的感觉笼罩着任志强。

夜，静得能听到自己的呼吸，静得让任志强有点紧张、害怕。而在起风的夜晚，风吹起的“呼呼”声，窗户上塑料薄膜在风的吹动下发出的“噗噗”声，门时不时地“吱吱”声……这些，更让任志强胆战心惊。

不太老实的小学生（4）

“我记忆很深的是经常被扔在学校里，一个人睡很大的宿舍。”

不过，体验是培养胆量最好的办法。在经历了无数个孤独的夜晚之后，任志强的胆子越来越大，也越来越独立了。

小学三年级时，任志强就能扛着妹妹的行李包带着妹妹乘公共汽车上学了。住校的经历培养了任志强独立生活的能力。

虽然父母对任志强一直很严格，而且彼此聚少离多，但父母还是很疼爱任志强的。父亲第一次出国时，就给任志强买了一个陀螺。那个陀螺只要按动就会转，并且带着响声。任志强非常喜欢，刚开始还常常抱着陀螺入睡，梦中都是自己玩陀螺的情景。

第二次出国回来，父亲带给任志强的礼物是一个莫斯科大剧院模型的八音盒，里面有天鹅湖的曲子。当美妙的音乐在精致的八音盒里响起时，全家人都陶醉其中。

父亲还送给任志强一个特别有纪念意义的礼物，一个爱克发的照相机。父亲很喜欢照相，他经常带任志强和姐姐、弟弟出去照相。山上，湖边，广场，小亭……相机记录了一家人美好的回忆。

然而，成长的路上并不总是一帆风顺。在任志强上初中时，一场可怕的风暴袭击了中国大地，“文化大革命”开始了。作为高级干部，任志强的父母首当其冲，双双被送到东北一干校“学习”。从此，任志强和兄弟姐妹相依为命。

初中生到延安“就业”（1）

1966年，“文化大革命”拉开了大幕，任志强的父母并没有因为曾经战功累累而幸免，他们也没有因为“造反有理”而放弃原则，他们毫无怨言地服从组织的决定，下干校、种稻田，也不得不与子女分离。

1968年12月22日，中央人民广播电台预告，今晚将广播“毛主席最新指示”。成千上万的中国人虔诚地守候在收音机旁，等待着聆听“毛主席的声音”。这次广播播出了《人民日报》将于次日发表的一篇报道及其编者按。这篇报道介绍了甘肃省会宁县城关镇部分居民到农村安家落户一事，其标题是“我们也有两只手，不在城里吃闲饭”。

《人民日报》为这篇报道所加的编者按语引述了毛泽东10多天前的指示：“知识青年到农村去，接受贫下中农的再教育很有必要。要说服城里的干部和其他人，把自己的初中、高中、大学毕业的子女送到乡下去，来一个动员。各地农村的同志应当欢迎他们去。”这就是“文化大革命”时期著名的毛泽东“12•11指示”。

毛主席的这一指示改变了整整一代城市青年和数千万城市家庭的命运。

面对毛主席“知识青年上山下乡”的号召，任志强的父母在没有告知子女的情况下，就主动为子女办理了下乡和户口迁移的手续，就像当年无数个革命家庭的父母高高兴兴地送未成年的子女穿上军装、扛起枪杆、担负起解放祖国的责任一样。

他们并不知道将子女送出家门后的未来，甚至不知道自己的命运将如何，但他们知道只要党中央、毛主席发出了指令，他们就一定会奋不顾身地冲锋在前，这已成为一种深刻在头脑中、融入血液里的信念。

那时候任志强兄妹几个初中尚未毕业，在感情上很难接受父母的这种做法，不过信任与理解却已在他们并不成熟的心灵中生根发芽。

从此，全家6口人连续多年分别生活于5个不同的地方，近十年的时间里极少见面，很难团团圆圆地过上一个春节。

1968年，都市里的2000万 16至20 岁的年轻人被下放到农村。1969年1月，任志强和十几个同龄人从铜川坐汽车到延安，从延安到李渠下山沟坐毛驴车到延安县冯庄公社郭庄村插队落户。

在一般人的印象中，军队大院里人少、干净，成长在军队大院的孩子都有一种与生俱来的优越感。但大院孩子们也有他们的苦衷与无奈，“由于大院子女的特殊身份，所以他们便成为一种象征性的符号，生活条件的优越让他们感觉天生就比别人强”。

正是这种成长背景和心理状态，当时任志强和同学们的意志都很坚强，他们普遍的说法是，“我们有两只手，不在城里吃闲饭”。不少的同学都是带着这句话自愿进入了上山下乡的行列。

任志强也有这种要强的心态，所以，在“上山下乡”运动达到高潮的时候，任志强选择去了条件特别艰苦的延安。

任志强走的时候，父母还没“解放”，不过一直以来独自生活的经验让他学会了照顾自己。他收拾好行李，带了少量日用品和大量的书籍，另外还带了一把刺刀。准备停当后，他从北京出发，3天后到达郭庄。

冯庄公社郭庄村离延安90多里远，任志强和伙伴们夜里两点出发，步行六七个小时后终于见到了心中的宝塔山。爬上破败的宝塔，任志强心中在充满神圣感的同时，又有些许失望。为了纪念这次来之不易的朝圣机会，他特意爬到塔顶，在最高的塔梁上面刻下“到此一游”，作为留念。

初中生到延安“就业”（2）

当时郭庄村共有20多户人家，日子过得都不富裕，村委会的固定资产除了一辆架子车之外，再就是分粮用的斗和升。“穷”是任志强对那个地方最精练的表达。

地里是黄的（靠天吃饭，不下雨就颗粒无收），老汉头上戴着的羊肚毛巾是白的，妇女穿着的衣服是蓝黑的。大多数家庭住在土窑里，喝着浑浊的井水，村里所谓的学校只能上到三年级。那里最有钱的算是地主，其实也就是略微好一点而已。拥有几十亩地和一个14岁的童养媳算是地主最让人羡慕的地方。

到达郭庄后，任志强和其他6个男同学一起住进老乡刚刚为他们支开的一间“屋子”。这间屋子实际上是个羊圈，把羊圈隔开，羊圈的仓库就变成了任志强和同学们的住房。

晚上睡觉的时候羊经常会叫，因为老鼠很大，会把羊咬得遍体鳞伤。任志强和同学们常常是伴着羊的叫声入睡的，并且大老鼠还经常做客于他们的房间。

从大城市到农村，从不愁吃喝到为了能喝上碗玉米糊糊而拼命地劳动。这群年仅十五六岁的初中毕业生的心理落差是巨大的。他们懒散的个性在短期内难以更改，任志强一伙人因为早晨睡懒觉，所以一天只能挣到4分半。

当时，任志强每个月只有8元钱的生活费，而10分的劳动时间，值一毛二分钱，任志强苦干一天（准确地说是半天）还挣不到6分钱，尽管如此，到年底这些还不一定能够兑现。

对此，任志强很不平，同时也让他品尝到了生活的艰辛。

当地主要农作物以小米、地瓜、黍子、玉米、荞麦为主，极少种小麦。因为靠天吃饭，同样的土地种细粮产量反而更低。收获季节，老乡会用这些小麦或小米到集市上去换粗粮（换玉米或其他杂粮），否则就更填不饱肚子。

那时候，在任志强的头脑里，未来只是一个模糊的概念，当时他唯一的希望就是能够填饱肚子。如果你现在同任志强一起吃饭，就会发现他吃起饭来还是狼吞虎咽，一点都不讲究。

1969年三四月份开春的时候，任志强和另外几个高干子弟在这艰苦的环境里挖羊粪、开荒、种地、收割，继续接受着贫下中农的再教育。

正逢七八月农忙的一天，任志强的胳膊不慎在干活时意外骨折，无奈之下，老乡们只好安排任志强回京养伤。

两个月后，1969年10月，一向“独立自主”的任志强自作主张跑到内蒙古。在妹妹插队的那个村庄安家落户，陪着妹妹完成了秋收和秋播。

转眼间，1969年的冬季征兵开始了，渴望穿上军装的任志强跑到山东某部找到了父亲的一个老战友，通过熟人关系，最终穿上了军装。

1970年年初，郭庄的乡亲们一直没见任志强回来干活，于是上报给延安方面。延安方面很重视任志强的“逃跑”，他们派干部到北京任志强家“捉拿”任志强，要让任志强重返陕北接受再教育。

在这紧急关头，是任志强的姐姐帮助任志强摆脱了困境。任志强的姐姐拿出了一份任志强从部队寄回的五好战士喜报。看到如此正式的“军队喜报”，延安干部放手了，他们讪讪地离开了任志强的家。

部队生活纪事（1）

钢铁的部队，钢铁的英雄，钢铁的意志，钢铁的心。秀水河子歼灭战，队伍打成钢。大小千百仗，仗仗有名堂，三下江南，杀得敌人胆破心又慌。四战四平街，威名天下扬！我们越打越硬，越战越强，跟着伟大领袖毛主席，嘿，勇猛地向前进！”这是《钢铁部队进行曲》的歌词。

1948年3月，四平解放后，东野总部的文艺工作者曾到第一线深入生活。他们被这支部队的英雄事迹和勇猛战斗作风所深深感动，于是奋笔为一线指战员们创作了上面这首战歌——《钢铁部队进行曲》。

《钢铁部队进行曲》后来被定为38军的军歌，是任志强入伍时学的第一首歌，同时也是任志强最喜欢的一首歌。之后，任志强又学习了《钢铁战士》、《钢铁的兵》等歌。

任志强于1969年参军，能成为38军的一员，是一件令他非常自豪的事情。因为38军在中国军队中，是大有来头的。

38军是一支以中国工农红军为骨干发展起来的部队，是彭德怀、“徐老虎”的老班底。由于部队的各级指挥员及骨干，均是来自中央苏区和鄂豫皖苏区的老红军，他们既经受过历次反“围剿”作战的锤炼，又饱尝了万里长征的磨难，从而使得这支部队不仅骁勇善战，而且具备了一支铁军所必需的吃苦精神和强烈荣誉感。

从秀水河子到四平，38军威震黑土地。克津门，走马擒住陈长捷。彭总激将，梁兴初把火全发到美国人头上。战朝鲜，“万岁军”美名天下扬。在中国人民解放军众多野战军中，号称“万岁军”的独此一家。

这样一支钢铁部队，的确值得任志强引以为豪。这支部队的战歌《钢铁部队进行曲》是首斗志昂扬的战歌，任志强每次想起这首歌，一种战胜一切困难的勇气就会油然而生。

不过，虽然《钢铁部队进行曲》令人激情澎湃，但众所周知，部队生活是相当枯燥乏味的，任志强每天的生活简单而有规律，出操、演练、吃饭、睡觉、出操……日复一日，年复一年。

不过，除了完成必要任务之外，任志强还有一个爱好，那就是读书。白天的正常军事活动与训练使任志强没有更多自由阅读的时间，但熄灯号之后，手电筒就成了任志强躲在被窝里独自享受精神食粮的照明灯。以至于任志强一个月6元钱的战士津贴，大部分都用于购买一号电池。

当兵时，任志强还和战友们成立了读书小组，几个人在一起研究该读哪些书，在他们的带动下，战士中就出现了许多读书的圈子。

读书之余，任志强和其他战士一样，还经常用小事来锻炼自己，培养积极向上的精神。比如扫地，虽然扫地是小事，但任志强认为它可以培养团队精神。

除了日常的训练，部队还经常举办各种比赛。参加比赛拿第一，成为枯燥的部队生活中的一种乐趣，也是一种荣耀。任志强就经常享受到这种乐趣与荣誉。

在一次比赛中，任志强意外地没有得第一。比赛结束后，十几个北京老乡围着土坯垒成的土灶，打开几瓶罐头天南地北地闲聊。

窗外风雪稍停，屋内炭火微红。一位战友拿出两盒“牡丹”，要让众位老乡过过烟瘾，可有烟无火。

这时，任志强“霍”地站起来，走到土灶前，众人不解他要做什么，皆瞪大了眼睛望着他。

只见任志强移开喷着热汽的铁壶，用他那只叠满老茧的粗手在炉口扒拉着，他竟然拣出了一块煤给围坐一圈的老乡点烟！

部队生活纪事（2）

烧红了的煤球烫得任志强手上的皮肤“吱吱”作响，传来一股焦味。任志强的这一举动让战友们目瞪口呆，大家赶忙都把烟点好，当愕然的一圈人慌忙点着烟卷时，屋里已弥漫着一股呛人的焦肉味儿……

正是通过这件事，大家开始从心底里佩服起任志强的坚强，也知道了他是一个不服输的人。

号称“万岁军”的38军以出奇兵打恶仗声震中外，内部师与师、团与团、连与连也是比武成风。城里来的学生兵如果拿不出两手，根本没有人会把你放在眼里。

在38军的比武风气里，任志强当然不会甘落人后。

负重越野是任志强的强项，身负百斤的器材他还能一跃翻过两米高的板障。那时任志强是特务连的工兵班长，心高气傲的他，见了其他班的班长总免不了要比试一下。

那时的叫板是真正的交手格斗，理论起来一时火起，两个人就会扭打在一起一决胜负。

有一次，任志强和另一个班的班长比赛，那个班长一上来就一个大背挎把任志强给掀了起来，没想到的是任志强在倒地之前顺势一拳打中对方的左腮。由于任志强力壮如牛，这一拳下来对方也摔倒在地。

对方对任志强这个动作很不满，他大声喊着任志强犯规，可任志强却说擒拿格斗以打倒为准无规可循。虽然不服也不满，但当时他们又不敢找人裁判，因为让团里知道了一定会被处分的。所以，最终两人就以平手结束了这次比赛。

38军还有两大另类举措：　建体工队和办农场。当时任志强负责的是筹办农场。后来因为采办有功，任志强被提拔为后勤助理员。

1975年春，农场扩建急需拖拉机，任志强受命北上采购，却无功而返。当时有一战友说在柳州可以买到拖拉机，于是任志强和这位战友双双南下广西，还向上级申请，获得了睡卧铺的资格。

正值春来万物复苏的季节，由北往南，沿途车窗外由黄而绿，进入湘桂更是青山绿水。

望着窗外美景，任志强觉得这一行更胜似游玩。

到达柳州后，任志强和战友没有立马去采购农场需要的拖拉机，而是登鱼峰山，看柳江九曲环城而过；访柳侯祠，抚韩（愈）文苏（轼）字柳（宗元）事的三绝碑；坐青竹筏，望龙船山恍若画中仙境。

触景感事生情，常年在山沟打洞荒原插秧的任志强陶醉不已。因“文化大革命”辍学，只上过初中的任志强，竟沉吟再三赋藏头诗一首：

春洲古祠一水环，
独生绝卓奇峰山。
沉阳袭柳百花妒，
自沿清江驾龙船。

部队生活纪事（3）

战友听后先是笑任志强班门弄斧，可他怎么思索也无法吟出更好的诗句。后来，部队里一位书记还把任志强的这首诗与遭禁的唐诗宋词一起抄在了自己的摘录本里，并在营房流传。

不过，任志强和战友游玩的好心情最终被团里的几次催问破坏了。农场急着用拖拉机，团里等了多日都不见任志强归来，便打了多次电话催促。

可是，任志强和战友在柳州根本就没有办法能采购到拖拉机。面对团里的催促，怎么办?

战友很着急，可任志强却心平气和地说，别急，我自有办法。

第二天，任志强给副团长发了封加急电报。发电报归来后，他便对战友说，他要回北京待几天。

任志强的话让战友很是吃惊，他满脸疑惑：“不挨批评受罚就不错了，还让你回家？”

然而，让战友大跌眼镜的是，团里三天后回电：　暂无款可汇，准假三天在京待命。

那位战友至今都不知道任志强在给团里的电报说了什么，但回北京休息三天后，他们回团复命，安然无事。

军队的生活习惯对任志强后来的生活产生了深远的影响。当过兵的任志强说话嘎嘣脆，到现在吃饭还特别快。

我们还可以从任志强现在的生活作息规律看出军队生活在他身上的影子：

“早上7点起床，吃早饭，去公司，没有午睡习惯，晚上大约会工作到10点，平均每天工作15个小时，日常行程以一刻钟为单位来安排。除了要处理企业事务外，还要参加大量的社会活动；每年坐飞机不少于100次，飞机上的时间被用来阅读书籍。每年要写400余万字的论著、报告。”

这就是后来成为商人的任志强的日常生活，这种生活习惯无疑是在12年的军队生活中养成的。

1974年9月，23岁的任志强光荣地加入了中国共产党。唱着国际歌、对着党旗庄严宣誓的任志强热血沸腾，他肯定没有想到11年后自己会被自己人送进监狱，度过14个月的犯人生活。

当时的任志强肯定也没想到，从没想过当官的自己有一天会成为人大代表、政协委员，而且还成了政府眼中的“愤青”。

“鸡肋”参谋（1）

影响任志强最深的年代，就是“文化大革命”和他当兵的岁月，因为这两段岁月教会了他独立思考。在部队，因为任志强的不服管，团长给他起了个外号叫“鸡肋”；当任志强拿着喜报美滋滋地向父亲夸耀时，父亲泼来的“冷水”让他对自己的“鸡肋”性格有了清晰的认识，他决定离开部队。

不给首长面子

任志强18岁参军，从小兵做起，慢慢由排长一步一步最后升到参谋的位置，可以说是一名十分优秀的军人。

有一次，他们团接到通知，说上级不久后要来团里考核，时任参谋的任志强承担了修理靶场的任务。接到任务后，任志强带领战友们开工了。

过了几天，靶场还没有修好，可副团长却带着优秀连队过来，想临时增加一堂打靶课。这不过是一件芝麻粒大的事，况且副团长亲自出面了。照理说，小参谋的任志强只能做个顺水人情了。

副团长直接率领大部队找到在靶场埋头苦干的任志强。见到首长过来了，任志强及战友们立马停下手中的活，立正行军礼迎接。简单的握手寒暄过后，副团长道明了来意。说完就准备带着连队开始训练了。

可出人意料的是，任志强竟然很不知趣地伸手拦住了这位副团长，义正词严地说：“首长，今天不行！”

“不行？”副团长以为自己听错了，反问了一句。

“是的，首长！”任志强站得笔直，回答得干脆利落。

“为什么？”副团长有点恼火。

“因为靶场还没修好，目前还不能使用。”任志强如实回答。

“我们就是临时训练一天，这没修好的靶场也可以用嘛。”副团长以为任志强是说目前靶场条件比较差，不能满足训练的要求。

“还是不行。我是负责靶场维修任务的，必须保证在指定工期内完成领导下达的任务！”任志强的态度有点强硬。

“有什么不行的？我就借用你这地方一天，能耽误你什么工期啊？”当着这么多下属的面，副团长的声音提高了几度。

任志强的战友们都为他捏了一把汗，但又都知道他的倔脾气，因此谁也没上来劝。

“鸡肋”参谋（2）

“报告首长，真的不行！如果今天让你进来打了，等明天别的连队也要来打，我们就没有理由阻止了。这样一来，我们的工期肯定会被拖延，这个责任我承担不起。”任志强据理力争，丝毫不作退让。

“你，好你个任志强！”副团长很生气，但又找不到什么理由来发火。

就这样，任志强当着一个连战士的面把副团长轰了回去。

一个小参谋竟然这么“拽”，敢把副团长从靶场轰出去，这件事情被迅速传播开来，引起全团哗然。

有好心的战友私下对任志强说：　这事你办得有点太过了，得罪了领导可不是什么好事情。可任志强却不以为然，认为自己是坚持原则，没有任何错误。

这件事最终传到了团长耳中，团长听后大乐，为此给任志强起了个绰号：　鸡肋。意思是说任志强经常不听领导的话，但在某些方面又的确不错，实在是“食之无味，弃之可惜”。

任志强竟然觉得“鸡肋”这个说法的确适合自己，他还特地找人把这两字用毛笔大大地写在纸上，贴到宿舍的墙上。

“鸡肋”混不下去了

任志强在部队学的就是工程建筑，干的是“打坑道”，盖房子的经验比别人要多一些。

从任志强的一张奖状里，可以看到他曾经获得全军战壕设计优秀工程奖，在今天看来也就是房地产测量方面的一个奖，冥冥之中，任志强与房地产结下了不解之缘。

在任志强的信念中，要做就做最好的，其实这也可以理解为争强好胜。

但是，任志强常常想，为什么现在不是硝烟的年代而是和平的年代?

他说：“我们当时在内蒙古的中蒙边境打坑道，做掩体。在那里，用40倍的望远镜可以清清楚楚看见对面的装甲车，但实际上没有开过枪。但那并不妨碍我做一个优秀的军人去立功，我前后立过7次，一个军人一生中能立7次功的不多。”

任志强渴望战斗，因为战斗能让他快速走向成功。

如果没有一次偶然事件的发生，没有父亲对他的刺激，任志强也许会一直在部队待下去。

1981年任志强最后一次立功，部队给家里送来喜报。任志强回家探亲时，也喜滋滋地向父亲夸耀。可出乎意料的是，父亲听了之后并没有表扬他，而是不屑一顾：　你立个破功吹什么，我像你这么大的时候已经当了很大的官了。

任志强听到这句话时，愣了许久没回过神来。他陷入了沉思中，任志强是要强的，甚至是有些急功近利的。

他在部队的表现不能说不优秀，可为什么他奋斗了十几年，才取得了一个令父亲不屑一顾的成就呢？俗话说，乱世出英雄。如今和平盛世，晋升主要依靠资历的积累。而自己偏偏是“鸡肋”性格。虽然努力工作，表现也算出众，但他得不到上层领导的喜欢。这个性格上的硬伤无疑直接阻碍了他在部队的前途。

“鸡肋”参谋（3）

任志强当时被狠狠地刺激了一下。他开始对自己的性格有了清晰的认识，以“鸡肋”性格，他在部队永远也无法达到父亲在战争年代的提升速度，于是他决定离开部队。也是从那时起，任志强不再希望以获取奖励来证明自己所付出的努力了。

向部队提出转业后，部队根据任志强的级别及其在部队的良好表现，安排他转业去公检法系统。可任志强觉得一个国家的机关，其实质的晋升环境应该是和部队一样的。因此，他毫不犹豫地放弃了这个捧铁饭碗的机会。

最终，任志强选择进了北京的一家青年服务社，开始下海经商。

转业费发了2800元，任志强立即拿出900元买了辆铃木牌摩托车。那年头，日本进口摩托车可是凤毛麟角，比现在的大奔房车还神气。所以，任志强常带朋友去兜风。

1984年，任志强进入华远集团，担任人才交流开发公司的经理。第二年，公司赢利，任志强拿到了1.6万元的奖金，于是给自己买了一辆二手的丰田小轿车。

无论是摩托车还是小轿车，在那个年代都算是“抖”上天了。任志强不在乎别人怎么看，他认为这些是为了工作方便。

江山易改，本性难移。任志强的“鸡肋”作风还在继续。

数钱数到手抽筋（1）

1976年，“四人帮”被粉碎，十年“文化大革命”结束。

1978年，邓小平提出了伟大的改革开放思想，中华民族开始了复兴之路。

1981年，任志强转业，舍弃了到公检法工作的机会，来到了一家小型集体企业——北京怡达公司担任副总经理，公司此前的名称是北京青年服务社，是中国农业科学院为了解决青年就业问题成立的一个劳动服务公司。

实际上，还没转业时，任志强就搞起了“进出口”生意。

“那时候是改革开放初期，要安排待业青年，实际上当时我还没转业，正在办转业手续，真正退伍前，我做的第一笔生意就是出口兔皮。”

1981年，邓小平同志还没发话说让“一部分人先富起来”，全国人民都还在为拥有一个“铁饭碗”而不懈努力，在当时的背景下，就算任志强嫌钱少，想单干也是不可能的。

北京怡达公司是个小型的集体企业，那到底有多少人？个位数，而且还包括他这个一人之下四人之上的副总经理！

不过，好在那时候人民开始富裕了，特别是北京城里的大款们，都不乐意每天在家自己做早饭吃了。这些款爷富婆们都一律去大街上，花人民币买着吃。一个月可以挣十几万、几十万元人民币的大款们是不会在意每天花一毛钱来填饱肚子的，他们还觉得这是件很爽的事情。

所以，当年的北京服务社生意兴隆，门庭若市。这可把任大老板高兴坏了，白天忙着挣钱，晚上忙着数钱。虽然任大老板当过兵，体力好，手劲大，但钱实在太多了，终于有一天他把手都数到抽筋了。

我们且听任大老板怎么说：

“当初办企业很艰苦，没有部队的条件好，在部队里最起码不用为吃穿发愁，在服务社，我们当时就想着怎样去赚钱，怎样弄来资金，怎样创造条件，怎样租房子，怎样办营业执照。”

刚开始的时候，任志强早晨4点多就要带头炸油饼，晚上还要卖夜宵。到晚上11点关门以后他和伙计们便开始算账，有时候任志强数着数着就睡着了。

卖油条、夜宵就能挣那么多钱吗？钱多得都数睡着了？

其实不是钱太多，想想看，一个油饼6分钱，一碗糖浆才3分钱，那时任志强他们收到的全是钢镚儿。数钱时，他们得把一分钱的摞一堆，两分钱的摞一堆，五分钱的摞一堆，整整摞了一桌子后再数。

任志强经常数着数着就睡着了。一打瞌睡任志强就趴到桌子上，摞好的硬币被推倒了，掉得满地都是。

没办法，任志强只能把钢镚儿捡起来重新一个一个数。

“我们那时候就是一分钱一分钱赚出来的。我们的原始积累并不像有些人说的，好像我们的第一桶金多黑多黑。我们的第一桶金是靠卖油条、卖豆浆、做包子、卖酸奶、卖冰棍一分一分挣出来的。”回忆起当时的处境，任志强仍是感慨万分。

数钱数到手抽筋（2）

“在部队屡立战功，转业之后炸油条、卖豆浆，你当时觉得失落吗？”曾有记者这样问任志强。

任志强很坦然地说：“我当兵的第一年就是炸油条。在炊事班，既要喂猪又要种菜，还要做饭，所以这些经历对我来说并不陌生。”

可是，任志强在部队的表现很好，个人背景也不错，怎么转了个这么差劲的业？

任志强自己是这样说的：“当时能做转业决定的人少，就像我们说下海的人，因为转业以后就不保证你的干部级别，也不由军转办给你提供法定的安置，就是说不保证你的工作，转业后我就变成一个普通老百姓了，那我就自己找工作。所以我那时候第一份工作就是一个集体所有制的小公司，非常小的小公司，我到那儿去的时候还不到10个人。”

不过就当时而言，国家有关政策规定，如果能够解决部分就业名额，国家将适当地减免一定的税收。因此，在当北京怡达公司副总经理的那段时间，任志强率领员工开饭馆、开电器修理店、开理发店、开服装店，从百货到建材无所不包，搞得有声有色。那时候北京呼吁解决“五难”问题，理发馆之类的，就是服务项目中的五个难题。不过尽管劳动服务公司取得了一定的成绩，但并不能充分显露任志强的才智。

有一天，任志强的一个朋友来看望他，当时任志强正从山东拉来一卡车苹果，卸了一整夜，因此满脸灰尘。

这位朋友在当时被人称为高考状元，颇有点天之骄子的优越感。但任志强却不以为然，他从大筐里拽出一个苹果，在押车的军大衣上蹭了蹭就递给朋友吃。

任志强还拍拍自己身上那个旧军挎包，兴奋地给朋友说跑一趟山东能挣满满一挎包的钱，还说待会儿要请朋友好好吃一顿。这位朋友

第一次吃到“红富士”，也是第一次看到那么多钱。

可朋友的苹果还没吃完，任志强就裹着大衣靠在苹果筐上发出了鼾声。押一趟车翻山过卡要几天几夜，看着任志强劳累的样子，朋友想，像他这样既有路子又能吃苦，全然没有高干子弟的夸夸其谈，不发财才叫怪事。

后来，具有经营头脑的任志强发现，现代化的电教设备如录像机等商品正是市场的抢手货，于是他以人才教育的名义从南方大量地引进电器。1984年，任志强还在北京创下了第一个租军用飞机进行贸易活动的纪录。

谈到担任北京怡达公司副总经理的那段历史，任志强曾非常诚实地说：“其实早期能够下海经商的大部分人还真是干部子弟，他们能够从父母那里得知中央的最新政策，也能够体会到国家开放的决心，否则他们不会做无谓的牺牲。”

真可谓“乱世出英雄”，谁最先了解未来的发展趋势谁就能够掘到第一桶金。

入主“华远”（1）

改革开放后，国家实施有偿转让国有土地政策。任志强性格倔强，但鼻子还是很灵敏的。相关文件一出台，任志强就开始琢磨了，这里面肯定能捞一把。精于挖战壕的任志强想，我修个房子应该问题不大吧。

也就是说，当了3年的副总经理，卖了3年的油条，也数了3年的硬币，任志强觉得累了的同时，也找到了发财的源头。

于是，任副总经理决心把头上的这个副字去掉，弄个正职当当。

那个时候还没有什么猎头公司，也没有人能敏锐地发掘任副总经理在商业上的天分。因此，任志强要靠自己的本事去谋一份大有前途的职业还是比较艰辛的。但是，任志强自有他独特的优势，这个优势在当时还是很靠谱的。

第一，任志强是党员，优秀的中国共产党党员。

分析一：那时候党员还是相当少的，优秀的党员，像任志强这样经官方认证的还属“稀有”。

分析二：那个年代，党员自身的素质和觉悟是很高的，所以还是有很多单位乐意让党员领导的。

第二，任志强曾经是军人，当过12年兵的军人，还是个优秀的军人。

分析一：军人在刚结束的战争中，拯救了水深火热中的人民，那时的军人是人民心中最可爱的人。

分析二：能够在部队枯燥乏味的生活中坚持了12年，任志强这家伙的耐心应该是非常好的。

分析三：优秀的军人脑子应该不笨，学问也不低，还能吃苦耐劳。

第三，华远公司在北京，还是国有企业。

分析一： 华远既在北京城，且又是国有，想来任志强还是有一定背景的。

分析二： 国有企业，就是国家的企业，全民所有即是不为谁个人所有，那进来一两个人，没有人会担忧影响公司的前途（反正前途不是自己的）。

综合以上三条，你要是华远的老总，给任副总经理弄个一官半职，应该问题不大吧。再说了，从一公司副总经理调到你华远当个部门经理，相当于下调（平级调动还相当于降级了），你还能有什么意见?

总之，在1984年的一天，戴晓明找到任志强，向他了解其手下的一个厂长的情况。

除了任志强手下的厂长的情况外，任志强和戴晓明还谈了很多关于企业发展的情况，比如说如何办企业，如何办理注册，如何去寻找市场等。

入主“华远”（2）

当时戴晓明刚刚开始组建华远这个新兴企业，因此比他拥有更多市场独立经营经验的任志强当场就把戴晓明说晕了，慧眼识英雄的戴晓明当时就非常诚恳地表示，希望任志强能够加入华远。

谈话之后，任志强请戴晓明吃了一顿饭，当时大概花了三四十块钱。对当时的戴晓明来说，这可真是一顿很贵的饭了，因为他一个月的工资也就这么多。由此可见，当时任志强的钱包是相当鼓的。

其实当时任志强并不了解华远公司是一个什么样的机制，他以为它完全是一个国有的全民机制。任志强有一个原则，那就是他绝不选择完全国有的一种机制。因为他觉得完全国有的企业就像军队一样，会束缚他的发展。

当时任志强的态度还是很坚决的，他跟戴晓明提出来的要求就是经营环境和条件要不受国有企业的约束，他的想法是宁做鸡头不做凤尾，他宁愿在一个白手起家的小企业里头去做一个领导而不愿意当国有大企业里的一个副手。

但是后来经过戴晓明解释以后，任志强发现华远虽然挂的是全民所有制的牌子，但实际上是一个编外的企业，所以华远在经营体制上是具有灵活性的。

虽然任志强向戴晓明提出了一些要求，但这期间的任志强其实正在郁闷呢！在那个计划经济时代，由于任志强所在的公司是集体所有制企业，因此就有“后娘养的”不公待遇。自古能人遭人嫉，公司的红火让一些人不舒服，于是公司的上级主管单位没收了公司的经营权力，并派工作组接管公司，进行整顿。

正巧，戴晓明的邀请让任志强找到了归属。任志强由此进入了北京市华远人才交流开发公司当经理。那时的经理不像现在满天飞，再说华远公司也算是有背景的大企业，因此任志强的官还挺大。

进入华远是任志强人生的一个转折点，同时也是他涉足房地产业的一个契机。任志强成功地找到了施展才能的平台。可是，当时的北京华远是个什么样的公司呢？人才交流开发公司又是一个什么样的部门呢？任志强有没有进入他擅长的建设开发部呢？

根据“中国企业协会网”对北京市华远集团公司的简介，北京市华远集团公司前身是北京市华远经济建设开发总公司，由西城区政府创建于1983 年10 月，属于预算外全民企业。初办时仅有十几个人、几间陋室和20 万元借款。

也就是说华远集团公司1983年才成立，那么，1984年就进入公司的任志强应该是公司的元老了。

所谓“预算外全民企业”属于什么性质呢？全民企业很好理解，就是全民所有制的国企。至于预算外就不是那么好理解了，其实只是挂着国有的虚名，经营自己搞，自负盈亏。于是发生了这个国企借款开灶的事情。只有十几个人的集团总公司，下面还有华远人才交流开发公司这个子公司，就让人很难理解了。那时皮包公司还不流行，所以不会弄一堆虚人和虚职。再说十几个人也不好分啊！

入主“华远”（3）

根据简介，北京华远集团公司的前身是1983年才成立的华远经济建设开发总公司。所谓经济建设开发公司，顾名思义就是房地产公司了。可事实上，1986年，华远公司才进入房地产业，以此推断，华远公司是在1986年更名为华远经济建设开发总公司的。

那么，疑问就来了，1983—1986年之间，华远公司叫什么名字呢？华远人才交流开发公司？也只有这种假设才能很好地解决上面的几点疑问。

事实应该是，华远人才交流开发公司就是华远经济建设开发总公司。而任志强也没有幸运到直接坐上了华远经济建设开发总公司总经理的宝座，他只是有幸被安排到了这个总公司的核心部门——经济建设部门，当了部门经理。

从此，任志强在他最擅长的行业，开始了辉煌的奋斗史！

“免费”坐牢（1）

1984年，任志强辞去了副总经理职务，去北京市华远经济建设开发总公司建设部担任经理职位。

不过，正当任经理想象着自己美好的前程，为美好的未来精心筹备时，组织却整了他一把。

有关任志强含冤入狱后被平反的事情网上有很多种说法，笔者仅以任志强博客上的叙述作一个交代。

1985年的9月30日，正是“十一”放假的前一天，恰恰是农历的8月15日，中国传统的中秋节，是一个合家团圆赏月的好日子。

上午，任志强接到了区纪律检查委员会的通知，通知他立即去区纪委谈话。但是恰好任志强在上午有个事先约好的外商谈判，是关于华威大厦项目的投资建设事宜，一直以公司工作为重的任志强便转告来人说下午再去。

中午，为庆祝中秋节和即将到来的国庆假期，华远全公司的人一起聚餐，准备下午就放假了。任志强觉得吃完饭自己就可以去区纪委谈话了。

可正当任志强准备出发时，华远总公司的一位副总经理神神秘秘地把他叫了出去。任志强没想到，这一去就是一年多。

走出公司大门，任志强看到公司200米开外停着一辆西城区检察院的警车，直觉告诉任志强，这车是来接他的。任志强没说什么，上车后，车便将他直接带到了现在西城区政府的所在地——西城区检察院。

任志强有些纳闷，不是到区纪委吗，怎么来了检察院呢？事后任志强想，也许是因为他自己没有按时去区纪委谈话，区纪委的领导认为他犯了罪要逃跑，于是就将案件交给检察院来处理了。

1985年中央开始掀起严厉打击经济领域犯罪的专项运动，当时中国的法律又实行的是有罪推定，可以在认为你有罪时先抓捕，后审查

证据。抓错了也没有“赔偿法”的约束。在这一背景下，理所当然地，任志强就成了法律的牺牲品。

9月30日晚上12点，任志强以“贪污罪”被送进了西城区看守所（现西城公安局宿舍区）。在一个全国人民都欢度国庆佳节和中秋佳节的日子里，任志强被关进了黑暗、脏乱并臭气冲天的看守所——一间10平方米左右的房间塞满了近20个壮汉！这令人不愉快的事情，是令任志强终身难忘的记忆。

“免费”坐牢（2）

检察院给任志强的罪名是“贪污”，并去任志强的家中搜寻了他“贪污”的赃物。但是检察院在搜查中扣押的却是大量与“贪污”毫无关系的香港电影录像带等物品。

事后，任志强还听说检察院另行通知他的兄弟姐妹向检察院缴纳了大量的现金作为他贪污应该退赔的押金。为此，任志强的妹妹不得不卖掉刚买不久的摩托车。

紧随任志强之后进入看守所的华远公司会计却被检察院以“老婆生孩子，家里无人照顾”为由，于1985年12月释放了。

1986年的二三月间，区检察院通知任志强，已将他家人上缴的现金全部退回。听到这一消息，任志强想，看来“贪污罪”的罪名是不能成立了。但是有罪推定在先，检察院又无法轻易将任志强放出。因此，当区检察院认为任志强无罪之后，他反而被关进了市级看守所（宣武区半步桥的K字楼，据说是日本人建的监狱），由市检察院审理该案了。

从任志强正式调入华远公司到被关押进看守所为止，任志强大约在华远工作了不到12个月的时间，但检察院却用了14个月的时间对任志强进行审查。

其实，“贪污罪”的来由是因为他给自己和员工发了一大笔奖金。当然，奖金是在上级批准的前提下发放的。这件事任志强1985年3月就在企业自我清查整顿中主动申报过，并且5月7日区政府各机关已经在总结公司自查成果时做过结论。

“免费”坐牢（3）

既然不能以“贪污罪”来定罪，也要找个判罪的理由，于是市检察院就从公司自查的报告中找了一条工商行政管理局已认定超出经营范围的事作为“投机倒把罪”判任志强缓刑。

个性强硬的任志强当然不同意这种莫须有的罪名，他提出了上诉。上诉之后，法院顺水推舟地将此案退回市检察院重新审查。

最有趣的结局是，市检察院在给任志强发放无罪判定书的同时，却向华远公司领导（任志强的前任总经理和党委书记）提出了两个要求：一是要求任志强不得上告检察机关（虽然当时没有赔偿法，但也是错案）。至于这个要求，任志强马上给出了肯定的答复，他可没有那么多的时间与精力去为个人的平反与荣誉问题而无休止地打官司。

市检察院的第二个要求是将检察员的漂亮妻子安排在华远技术公司工作。

无独有偶，当市检察员的老婆进了华远公司时，区检察院审理任志强案件的检察员也要求辞职并调入华远工作，虽未如愿，但事后成了华远公司的代理律师。于是，“不打不成交”便成了任志强案件的结束语。

无罪释放之后，任志强将这次坐牢的经历视为一次难得的教育。从那天起，遵纪守法的警钟时时在任志强耳边响起，他下定决心绝不会再留下把柄让检察院有抓他的机会了！

李敖说：“我坐过牢，陈水扁没坐过，所以我比他强！”以此推论，任志强比一干房地产的巨头都要强。

被无缘无故关了14个月的任志强对共产党没有任何怨言，出狱后的第一句话反而是，还是跟着共产党走；接着说，娘打孩子也有打错的时候！

任志强的胸襟是否很宽广，我不作评论，但至少那时候不是很“愤青”的。

步步高升终成舵手（1）

改革开放是一剂良药，更是一针兴奋剂。它让穷怕了、饿怕了的劳苦大众改变了钱多可耻的心态。

1983年，中国开始进行城市改革，城市建设掀起一片热潮。

任志强赶上了好时候，肚子里有点墨水，又能修房子的任志强从部门经理升任华远城市建设开发公司的经理，还兼任了华远经济建设总公司副经理。

当时，戴晓明向任志强承诺，只要完成一定的利润，经营的范围可以不受限制。对房地产不甚了解的任志强刚到华远，戴晓明让他组织施工改造地安门商场，并担任施工队队长。

这时的任志强，雄心勃勃，干劲十足，对政府也充满敬意。

这时的任志强，二话不说，埋头苦干，更没有时间对谁指手画脚。

这时的任志强没有想到自己会一炮成名，从此在房地产的成就一发不可收。

尽管只是在京城内的皇街地巷负责大量的旧城拆迁改造任务，但任志强所在的华远房地产，仍然豪情万丈，他们一路攻城略地，所向披靡。他们先后开发的拆迁安置用房项目远至石景山、大兴、丰台、昌平和通州。西单商业区改造、西单文化广场建设等多个重点工程也是由华远独立承担，并出色完成了任务。

华远发展受益于政府，华远最辉煌的应是20世纪90年代中期前替代政府大刀阔斧地进行旧城和西单商业区改造。华威大厦的建设原本是西城区政府因为1976年唐山大地震时北京西单地区严重破损而进行重建的单一计划，政府原本决定用部分财政拨款的方式交由华远组织实施。但是后来因为政策的变动，该项目失去了财政拨款的支持，转化为商业性的投资建设。

于是，华威大厦成为华远的第一个房地产项目。这个项目有很多标志性的意义，它是北京市区属企业中最早最大的一个中外合资项目，是第一个境外银团贷款的项目，也是第一个中外联合设计建设承包的交钥匙工程的试点。华威大厦成为西单地区改造的起点与标志。

在建华威大厦的过程中，任志强带领部下对该项目进行了第一次可行性商业报告的论证，这个举措让设计院的专家都觉得新鲜，因为在这之前没有一个工程进行可行性商业报告的论证。

由于任志强具有前瞻性的创举，北京市西城区政府委托华远以企业运作的模式对西单进行改造。1985年，在任志强的倡导和主持之下，西城区召开了战略研讨会，制定了以华威大厦为龙头，陆续实施华南大厦、广州大厦工程的决定。

在这次的研讨会上，华远作为国有企业第一次不向国家要钱，以自主经营的模式进行西单工程的改造。

然而，事情并不是想象的那么简单，任志强没有想到的是，国家很快便对大型建设项目全部喊停，这无疑给任志强泼了一盆冷水。

步步高升终成舵手

面对已经拆为平地的西单，任志强头疼不已，已经拆为平地的西单难道就要坐以待毙吗？因为无法投入项目而引致拆迁户的连锁反应一时成为社会舆论的焦点。

天无绝人之路，对房地产还不甚了解的任志强却精通店铺的经营，于是他将拆出来的空地改为小商品市场，这就是后来闻名全国的“百花市场”，也是全国第一个小商品市场。

只是为了缓解危机的一个小小改动，任志强没有想到从此百花市场风风火火，引得全国各城市都到百花市场来取经。1990年，还在百花市场举行了全国市长会议。百花市场的举办可谓是一举多得，既没有让土地闲置，同时又获得了巨大的经济效益。

不过，在旧城拆迁中也会经常发生冲突。从政府到公司，谁都不愿去处理拆迁户问题。

有一次，拆迁部经理诉苦说自己被拆迁户聚众打伤，身为老总的任志强一时火起便直奔现场。

在现场，任志强任凭拆迁户拳脚相加，眼镜被打碎了，头发也被揪掉了不少，可任志强就是不还手。不还手的同时，任志强也坚持决不退让的原则。

后来，有朋友说他是将帅陷阵匹夫之勇，可任志强却私下告诉朋友那时已无退路，必须做出样子。

结果呢？这场架对内对外都颇具震慑力： 一是拆迁户见老总都敢上阵，也就适可而止，不再漫天要价；二是公司部门经理遇到难题再不敢退缩、推脱责任了。

就这样，任志强坐倚京都，背靠政府，充分发挥改革的政策优势和良好的人际关系，占尽了天时、地利、人和。再加上他杰出的个人才能，使其在政府划拨用地、政策利用渠道等方方面面，都拥有无与伦比的运作能力。

华远走的路线可谓两头开花，要么是建设大型的献礼工程，像西单文化广场；要么是成本低廉的拆迁房和集体住宅。西单文化广场的改造使任志强成为房地产行业的“大佬”，当时华南大厦的建设就是北京与上海、广州联合的一次创举。

而任志强依靠在北京的关系，不断承接市政工作中的房屋拆迁工程。这是许多开发商可望不可即的肥差，因为拆迁房是不用愁销路的，而且成本极低。

可以这么说，1998年房改以前，任志强的华远主动经营政府献礼工程（西单文化广场等）和拆迁房。应该说，拆迁房建设是任志强所依赖的一个肥差，也是他最擅长的。

“粮票换鸡蛋”（1）

1988年是中国房地产发展史上的一个关键时期，政府觉得城市改革开展得太快、太乱，需要停下来思考，对违规的人和事进行整顿。于是，政府连续出台了停缓建和征收建筑税的两项政策。这一举措拉开了政府的宏观调控与房地产发展纠缠不清的帷幕；这一阵痛使很多可能产生的大腕就此夭折，但也同样孕育了很多房地产巨鳄。

1988年，万科参加了深圳威登别墅地块的土地拍卖。拍卖场上，万科经过白热化争夺，终于胜出，在签订土地出让合同时，负责拍卖的官员望着王石，劈头就是一句：“怎么出这么高的价？简直是瞎胡闹。”按照拍卖的价格计算，楼面价格已经高于周边地块的住宅平均价格。目前的中国房地产龙头企业、未来有可能成为世界级大企业之一的万科，就是这样懵懂鲁莽地冲入房地产行业的。

1988年，冯仑将1万台彩电批文递给一家外贸公司老总。外贸公司老总拍出了30万元，冯仑用这笔钱建起了海南体制改革研究所。那段时间，冯仑整天开着海南省委借给他的破面包车，跑遍了海南的每一个市县，一心想为海南的发展出力。

1988年，本该高唱“我为祖国献石油”的潘石屹已经在深圳和海南折腾一年多了，那时他已经和冯仑有所联系： 在深圳不如意的潘石屹南下海口，做了冯仑创办的海南体改所的副总经理。

1989年是一个完美泡沫的起点： 1990年，海南的房地产投资开始急剧膨胀，房价和地价的飞速上涨使人们失去了理智，疯狂投入到各种与“炒卖”有关的行动当中。曾有一则夸张的传说： 一位只能露宿街头的民工有一次睡在海口某房产开发公司门口，醒来时身后已经排起了长长的购房队伍，而他所在的地理位置的报价已经高达数万元。

而同期的任志强又在忙乎什么呢?

永远紧锁着眉头，面部棱角分明，桀骜不驯的任志强，正担任北京市华远经济建设开发总公司建设部经理。他还在为他的总裁路专心

致志地盖着他的第一幢房子，也就是华远公司的第一个项目——西单华威大厦。他是如此地专注，如此地投入，以至于没有察觉泡沫的产生，没有听到泡沫破灭后的巨响。他只是在盖房子的同时，偶尔发出对“停缓建”政策的埋怨，以及对国家找他征税的不满。但他还是很满意他从事的房地产事业——一个新兴的、大有潜力的，也是在为当时的人民谋福利的事业。

“粮票换鸡蛋”（2）

也许没有亲身经历泡沫的光环，更没有经历泡沫破灭时的恐怖，任志强只是埋头于数据与理论之中，始终没有真切地明白中国的市场是一个怎么样的市场，纯粹地任市场经济自由发展会造成什么样的后果。这也许就是他为什么总有点书生气地、倔强地认为国家干预市场经济的自由运行是一种无知的表现。

他忘记了自己的商人身份，而是以一个老师的姿态孜孜不倦地教育着政府官员。

他的数据有理，思维缜密，把理论演绎得很完美，可他忘记了中国的市场是一个特殊的市场，中国的人民也是一群特殊的人民。

任志强同样忘记了中国有13亿人口，虽然人均GDP少得可怜，虽然中国千万富翁只有1300万人，但当这1300万人背着钱袋子向一个区域奔去时，那个地方将无空闲之地。

而任志强只是专注地盖着房，分析着数据，研究着他的理论。

幸好，华远公司看到了任志强的专注，也从平地而起的华威大厦中看到了他的才干。

于是，1990年5月7日，任志强被任命为北京市华远经济建设开发总公司总经理。仅积累了两年的资历后，任志强就成了这个后来全国第一大房地产公司的带头大哥，总经理、总裁一肩挑。

不过对任志强总经理的任命曾在公司内部引起了很大的争议。1989年底，当时任华远集团总经理的戴晓明另有任用时，总经理一职便出现了空缺。论资排辈，任志强并不能出任新的总经理，因此就任志强能否担任华远集团的总经理一职在西城区政府产生了很大的争议。在争论未果的情况下，两派达成共识，由任志强主持总经理的日常工作事务，但不涉及他的级别待遇。

不过，由于任志强具备极强的工作能力，1990年5月7日，任志强被正式任命为华远集团总经理。

任志强有些兴奋，也有些激动，他手拿着圆规，一个完美的圆即将画出！

1992年，潘石屹从海南逃回北京，身上除了钱，他一无所有。但那点钱要买个地盖个房还是不够的。国有银行刚在海南泡沫中被炸得遍体鳞伤，没有钱往外借了。国家也怕再在哪个地方整出一个泡沫来，便开始了宏观调控与土地增值税的征收。

于是，善于空手套白狼的潘石屹只能抬头看看北京的蓝天，有力地踩踩脚下流淌着黄金的大地。

于是，潘石屹第一次觉得有钱没处花是如此的痛苦。

“粮票换鸡蛋”（3）

于是，潘石屹的带头大哥冯仑召集万通兄弟写了一本书《披荆斩棘共赴未来》，以此书励志，并安抚他的五个小兄弟躁动不安的心。

于是，六兄弟开始了不懈的努力，因为他们相信金矿是见者有份的。

有一天，潘石屹在怀柔县政府食堂吃饭时，无意中听旁边吃饭的人讲，北京市给了怀柔4个定向募集资金的股份制公司指标，但是没人愿意做。在特区见过世面的潘石屹深知“指标”两字意味着机会、意味着金钱，于是他主动跟怀柔县体改办接触：“我们来做一个行不行？”

就这样，凭借着从餐厅听来的消息，潘石屹注册了一个名为“万通北京房地产有限责任公司”的企业，而这个公司也成了后来名震地产江湖的“北京万通”的根基。

但是，有一个严峻的问题摆在潘石屹的面前： 他的公司没有地！怎么办？没有地，当然要找地了！

为了找地，潘石屹多次碰壁。在看清了自身条件和北京的形势后，经朋友介绍，潘石屹将目光瞄准了国企华远地产的老总任志强，他决定到北京城“房地产大鳄”任志强那里虚心请教。

而此时的任志强手上有地，兜里有钱，背后有人！

不过，当潘石屹“求见”任志强时，任志强并没有立即“接见”他。任志强觉得潘石屹没有什么名气，便派了手下一个部门经理与潘石屹谈。

毕竟部门经理与潘石屹不是一个级别的，故而交谈未果，任志强只好出马。

“任总，北京的房地产目前是个什么状况？我要进入这个行业，应该怎么搞？”潘石屹犹如一个小学生一般，毕恭毕敬。

“知道七通一平是什么吗？”任志强反问了一句。

“不知道！”潘石屹的回答也干净利落。

“……”注重数据和理论的任志强愣住了，他无语了。任志强的心里在骂，“小子，你连七通一平也不知道，做个屁地产！”连建筑的基本常识都一窍不通的人在房地产市场赚了钱不说，还居然敢跑来和他探讨行业问题。

“七通是指通水、通电、通路、通邮、通讯、通暖气、通天然气或煤气。一平是指平整土地。”任志强第一次以老大的身份向潘石屹传授“七通一平”的来龙去脉。

任志强抬起头来，重新、仔细地审视了站在他面前的潘石屹，永远笑嘻嘻的脸上戴着一副黑框眼镜，镜框后面是一双眯眯小眼，一副温顺的模样。不过那脑门倒是很光亮，头发油光，而且身着一套笔挺的，很上档次的西装。

“粮票换鸡蛋”（4）

当时的任志强41岁，年过不惑，为北京市华远经济建设开发总公司总经理。北京西城区的旧城改造几乎由他一手完成，他自然与政府的关系也不一般，手上最不缺的就是土地。

当时的潘石屹随着带头大哥冯仑来北京闯荡，年仅28岁，除了一身胆量，没有任何从业经验。只是冯仑门下的一名虎将，奉冯仑的指令，负责在京圈地事宜。

在任志强那里学会了什么是七通一平后，潘石屹并没有就此离去。因为在他眼里，房地产就是先将房子买进，然后以更高的价格卖出去，至于房子怎么修，那是无关紧要的。况且，他此行的目的并不是学习房地产基本知识，而是向面前这位大地主“换地”。

于是，潘石屹又厚着脸皮，提出了此番而来的真正用意。

“买我的项目？！”任志强相当吃惊，“你什么都不懂，还买我什么项目？”

任志强这话里的意思一半是不屑，一半是出于好心。任志强是不太乐意把一个很好的房地产项目交给一个连“七通一平”都不知为何物的“暴发户”的。因为任志强是一个追求完美的地产商，当然，这不是说他不追求利润，而是他在追求利润的同时，保持着很多个人的原则。房地产项目一定要交给懂行的人去做，让人胡闹是绝对不行的，这就是任志强诸多原则中的一条。

潘石屹听到这句话时，心不禁往下一沉，想： 可能没戏！

“万通六君子”从海南撤到北京，想要从房地产市场分一杯羹。腰缠万贯，身无亩地的他们目前最缺的就是土地了。可想而知，潘石屹此行的责任有多大。如果他从任志强手上换不回地，那冯仑等人会面临巧妇难为无米之炊的局面。

潘石屹迅速地转动他的小脑瓜，琢磨如何说服对面这个“倔壮汉”把土地卖一点给他。

“那您手上有没有什么适合我的项目呢？修房子给人住我不专业，弄个广场、大厦什么的应该没有问题吧。”潘石屹转换方向，试探性地又问了任志强一句。

任志强不说话，只是盯着他，显然还不十分信任。

“我本人虽然对房地产涉入不深，但我们还有一个比较大的团队，我们可以分工合作，一定能把房子盖得比较专业。”潘石屹急忙补充道。

“粮票换鸡蛋”（5）

“你们为什么不找别人去买地呢？北京的房地产商有这么多。”任志强避开主题，突然问了这么一句。

“我们提前做过调研，华远是北京最大的一家房地产公司，而且信誉口碑极佳。我们初来北京，安全是首要的。”潘石屹如实说道。

任志强脸上露出了难得的微笑，开口道：“商业广场你们也做？”

“当然，无论什么类型的项目，对我们来说都是一个机遇和挑战！”潘石屹见来了转机，当然不肯放过。

“我手上的确有一个项目可以转给你们做。不过，事先申明，这个项目目前情况不容乐观。”任志强很是实在。

“没有问题！”潘石屹没有丝毫犹豫。

最后，两人在一番讨价还价后，潘石屹将任志强2.8亿元的土地转让价砍到2□7亿元，以优惠了1000万元的价格成交。

以上只是笔者根据已有事实而推断出的一段对话场景，真假有所掺杂，但大致与事实一致。

用新闻手法陈述就是这样的： 在中国大饭店召开的一个会议上，万通公司董事长冯仑与任志强相见，初步表露了愿意用资金交换后者土地的意向。后续的工作就落到了潘石屹头上。经过潘石屹的交涉，任志强答应将卖得并不好的万通新世界广场项目转让。但一向说话大胆，做事谨慎的任志强还是不放心，仍旧保留了万通新世界广场5%的股权，并派专业人员入驻项目。

潘石屹从任志强的华远公司接手了卖得不好的万通新世界广场后，请人将香港比较成熟的市场营销手法带到新世界广场。结果几轮广告下去，新世界的坑还没有挖好，楼花已经卖出了天价。潘石屹后来高调地反讽说，万通新世界广场是他从任志强的废纸篓里捡出的一个黄金项目。

这是他们第一次用“粮票换鸡蛋”。在这个过程中，潘石屹主动请缨，任志强也乐得出手，应该是三次“粮票换鸡蛋”中换得最愉快的一次。

当然那个时候，被任志强称为小潘的潘石屹，也没有策划出后来的所谓“鸡蛋换粮票”的创意，他那时也没有心思去琢磨这些词语，他的心里只有土地。

不过，万通新世界这个项目，让潘石屹知道了什么是“七通一平”，也领教了任志强谈判中的高度原则性和强硬的风格。任志强也见识了当时不到30岁、被他称为“小潘”的潘石屹出色的“忽悠”本事。

事实上，也就是任志强和潘石屹两人首次的“鸡蛋换粮票”交易，让潘石屹在京城地产市场一鸣惊人，从此潘石屹开始逐步进入京城地产市场的主流阵营。也是靠着潘石屹在北京的这个项目打下的基础，才有了后来的冯仑、潘石屹、易小迪等人组成的“万通系”的威名。

也正是从万通新世界这个项目开始，任志强和潘石屹两人后来才有了陆续的合作。

漂亮的擦边球（1）

任志强这一路走来还算顺利： 闹饥荒时，他在军队大院里填饱了肚子；“文化大革命”时，军队成了他最好的避难所；改革开放了，他下海经商；城市改革时，任志强正好擅长修修建建；邓小平说“一部分人可以先富起来”时，华远的总经理任志强心安理得成为了富人……

但上帝不会总眷顾着一个人，1993年，海南的房地产泡沫破灭了，政府一纸诏令： 房地产开发企业不允许上市！为更安全可靠，政府又发批文： 银行紧缩调控和征收土地增值税并施。

这无疑给正在憧憬美好前景的任志强一盆冷水，外加一个巴掌！

任志强希望能尽快扩大企业的市场占有额，获取充足的土地储备以支持企业的长远发展，可刚成立的华远实力、资金都有限。任志强明白，要上市，得先找个实力强硬的大靠山，然后再寻求境外上市。

终究天无绝人之路，华润，这样一个强大的靠山，适时地出现在任志强的面前。

华润在寻找

“华润”，蕴涵“中华大地，雨露滋润”之意，它的历史，始于1938年在香港成立的“联和行”(Liow & Co.)。1948年，“联和行”改名为“华润公司”，第一任董事长为钱之光先生。

从1952年起，华润一直是中国进出口贸易在港澳及东南亚地区的总代理；1957年，华润发起并参与了广交会；从1962年开始，华润承担起内地鲜活冷冻商品供港“三趟快车”的运作，保证了香港的食品供应；20世纪70年代初，华润将内地石油打入香港市场，缓解了香港的石油危机；1983年，随着香港华润大厦的落成，华润公司改组为华润（集团）有限公司。

这就是华润的发家史，下面的一系列数字将告诉你华润有多么强大：

华润的分公司遍布全国各地，凡叫得出名的城市里，都有华润的招牌；

华润什么都卖，而且什么都卖得很多；

华润水泥控股有限公司，是两广一带的双子星座之一；

华润置地全国人民都知道，房子一造一大片；

华润电力让全国有名的电子设备产家为它提供设备；

华润啤酒旗下的啤酒你可能天天都在喝；

华润还卖药……

漂亮的擦边球（2）

总之，华润做到了： 只要你有需要，它都能造出来，然后卖给你。我无意吹捧，只是告诉你一个事实： 华润确实很强大。

1993年，华润创业已经在香港上市，它的惊世表现不但使它在香港股市身价不凡，而且日益成为华润集团开展融资与投资业务的主要支柱。

一个优秀的企业，需要更多的发展空间，永不止步地追求更快更好的发展。

“我们需要不断地挑选潜质优秀的资产注入华润创业，在为香港华润奠定坚实资产储备的同时，也为华润创业分散资产风险，进一步实现多元化经营。”这是1994年华润定下的下一个发展目标。

哪个区域可以成为另一个“爱情诺曼底”？谁是我们可以与之携手的优秀对象？

华润的智囊团经过充分的论证和研究，发现了大陆这个最佳投资区域，更发现了北京房地产资金浮动的未来。于是，他们立马把这个“十万火急”的消息传递给了华润的头脑们。

有钱赚的事情是永远不会被资本家错过的！

于是，在“要快！要快！要快！”的叮嘱声中，奉命行事的侦探们开始火急火燎地在北京城搜索开来。

众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处！

不久，侦探们呈交给头脑们一份关于“华远的成长”的报告，详细地介绍了华远是如何以20万元借款起家发展到在房地产业站稳了脚跟。

1983年，以20万元借款起家，北京市华远经济建设开发总公司（华远集团公司的前身）开始了创业的历程；

1986年，华远经济建设开发总公司进入北京房地产业，第一个项目是西单华威大厦；

……

1994年初，北京华远股东大会充分酝酿后认为，为了公司的长远发展，公司扩股融资势在必行。北京华远的最大控股股东华远集团也忍痛割爱，同意出让控股权。

漂亮的擦边球（3）

在报告的结尾处，有这样几段用醒目字体标记的话：

基于各种各样的原因，华远决定在大陆境外寻找一个合适的合作伙伴为公司外资股东，以达到公司进一步融资的目的。

重要的是： 北京华远的土地资源储备充裕，产品多样化，经营方式灵活，利润来源多样化，公司营运充满效率……

更为重要的是，华远的老板任志强，是一个牛人！

这样一个相当有实力的公司，这样一个相当有合作意向的公司，再加上这样一个有野心的强势老板，华润意识到，当今之世，舍华远其谁，舍任志强其谁！

华远在盼望

在华润苦苦寻找的同时，北京华远面临着由于公司业务急剧扩张和规模不断扩大而带来的融资问题。

当时，随着中国经济改革的不断深化，中国经济取得了快速增长，居民的收入水平也不断提高。中国大陆的房地产业因此而进入了高速发展阶段，房地产业被看成了一个投资回报率高、发展前景大好的产业。

由于各省、市、自治区的驻京机构多，各大企业、厂矿、外商、外企驻华分支单位多，中直机关、各大部委、各部委直属企业及其家属多，外地进京流动人员多等等原因，北京市的房地产市场需求旺盛，容量增大。

而对于房地产的供给来讲，由于土地管理严格，批租手续冗长，再加上地产业投资建设周期长，因而房地产的供给很难在短期内满足市场的需求。所以，北京市的房价、地价是一涨再涨。

北京房地产供求的极端不平衡使北京房地产市场出现了罕见的火暴场面，各主要房地产公司都发展得很快。在这样的大好形势下，北

京华远也获利颇丰，但华远的老板任志强却在公司快速发展时产生了对公司前景的忧虑。

由于历史的原因，北京华远曾受市政府委托以行政划拨的方式取得土地开发权。面对可开发土地的有限性、潜在竞争者的不断介入，以及房地产业竞争的加剧等等因素，任志强意识到只有企业规模的急速扩张和有计划的土地储备才是华远立于不败之地的保证。

如何在这个百年一遇的黄金时期尽快扩大自己的市场占有额，获取充足的土地储备？任志强认为仅靠华远的自有资金是远远不够的。华远虽然已经采取了负债经营战略（企业资产负债率已达40%—50%）以增加自己可支配的资产，但仍满足不了企业急剧扩张的资金需求。

于是，任志强带领着北京华远开始了艰难的融资尝试。1992年，北京华远经有关部门批准，申请到了发行公司3000万元人民币的债券额度（10.1%的利息，3年半到期），可后来，由于政府的调控和管制，北京华远再也没得到发行公司债券的额度。

漂亮的擦边球（4）

1993年，北京华远借邓小平南方谈话发表之后在全国掀起的改革大潮，经充分调查和论证，确定以定向募集的方式将公司改组为股份公司以解决公司迅速发展过程中对巨额资金的需求。

1993年4月17日，北京市华远集团公司（以原北京市西城区华远建设开发公司作为主要资产）、中国银行北京信托咨询公司、北京市正阳实业发展总公司、北京市华远自动化系统公司作为共同发起人，借北京市华远集团公司股份制改组之机，通过定向募集的方式使北京华远的注册资本扩张到25000万元，总股本25000万股。

1993年末，华远又通过分红送配股，使公司股本扩大到375000万股。在经过这样大规模的融资行动之后，虽然公司的可支配资产有了很大的增长，但对于正处于成长期的北京华远来说仍是杯水车薪。

按照北京华远的规划，在20世纪末的七八年时间内，北京华远要完成300万平方米已有储备土地的施工任务。按每平方米投入2500元计，8年内共需投入资金75亿元，即每年需投入近10亿元的资金（这里并未计算公司每年土地储备占款）。发展所需资金，仅靠定向募集是不够的，任志强越来越意识到： 更大规模的定向募集以及持续的融资渠道是北京华远迅速发展的必备条件。

可是，面对国家和政府对房地产业上市的种种限制政策，任志强积郁在胸，甚至开始想念邓小平。要不是邓小平说让一部分人先富起来，他也不会努力地先富了起来。可当他想要更富的时候，国家的政策又不允许了！都是那该死的海南炒房团，任志强在心里暗暗骂道。

房价应该慢慢涨，这样才有利于国家经济的稳定，有利于长期发展嘛！这帮人眼光短浅啊！现在导致银行把钱袋子捂得牢牢的，求菩萨拜奶奶的也贷不出多少钱来。想当年，潘石屹借了700万元就能在银行贷1300万元，自己一分不掏就贷到了2000万元；想当年，王石的万

科上市虽经磨难，但也圈到了不少钱。想如今，唉……也只能想当年了。

“在这个百年一遇的黄金时期，我多么希望能尽快扩大自己的市场占有额，我多么希望能获取充足的土地储备以支持企业的长远发展！”虽然对现实有些不满，也有点悲观，但倔强的任志强依旧充满野心。

可是，口袋里的那点钱是远远不够的，虽然华远可以通过负债经营战略增加自己可支配的资产，可那仍满足不了企业急剧扩张的资金要求！

任志强在自己办公室的床上辗转反侧，彻夜未眠。

漂亮的擦边球（5）

看着外面微亮的天空，想着自己的梦想，任志强绞尽脑汁，拼命地思索着：怎么办？怎么办？银行不借钱，土地又涨价，自己又不能和政府对着干。怎么办？怎么办?

想来想去也只能依靠广大的股民了。华远刚立足，实力资金都不过硬。所以，要上市，得先找个实力强硬的大靠山，然后再来个境外上市。

有了思路，任志强便开始行动了。

1994年初，北京华远股东大会在充分酝酿后认为，公司扩股融资势在必行。为了公司的长远发展，北京华远的最大控股股东华远集团也忍痛割爱，同意出让控股权。基于各种各样（包括税收、资金实力等）的考虑，华远决定在大陆境外寻找一个合适的合作伙伴为公司的外资股东，以达到进一步融资的目的。

任志强为寻找外资股东认购公司新发行的股份，曾先后多次与港资、外资接触，其中有香港光大国际、美国Paloma基金、新加坡国家投资公司、香港华创等十几家公司。这些公司也聘请了毕马威会计师行对公司项目进行了三次审计，并请香港测量师梁振英对公司项目进行了评估（估价方法为未计入无形资产价值的市场价值法）。之后，双方律师进行了频繁而艰辛的谈判。

“终结连理”

功夫不负有心人，华润适时地出现在任志强的面前。

就这样，华润选定了“华远”作为它即将迎娶的“新娘”，而华远则选定了“华润”作为坚实的“靠山”。

不过，当任志强第一次走进华润创业位于41楼的办公室时，他并不知道华远房地产能否加入华润的行列，成为这个大家庭中的一员。当时华远房地产与一系列外资投资者进行了近一年的多次谈判，签署了合资合同与章程，而大股东又准备退出合约。

焦虑不安、翘首期盼的心情同时存在于任志强的心中。虽然任志强已经与多个外商进行了替代原合资合同中大股东的会谈，但他更希望是一个中资北京的外商来参与合作。而对任志强来说，华润创业恰恰是个理想的选择。

一是因为华润的中资背景使得两个公司没有语言和文化上的障碍，容易沟通和相互理解；二是因为华润上市公司的机制与功能，有利于华远公司进行香港上市的再融资和改善国内企业的管理；三是因为华润有一个黄铁鹰，学生时期他曾在任志强的公司里打工，任志强认为几年前的合作使他们之间有了相互了解和信任。

一方要“傍大款”，一方要娶“靓女”，就这样，华润、华远走向了购并的舞台。

1994年11月，香港华创连同香港太阳世界、美国国泰财富共同出资，在英属维尔京群岛注册坚实发展有限公司(香港华创为坚实发展公司的最大股东)，准备投资入股北京华远。

漂亮的擦边球（6）

考虑到北京华远并购后进一步用资的要求，同时为了方便坚实公司在港上市，华远集团同意坚实公司占有北京华远52％的股份(香港法律规定，母公司若以子公司的业绩上市，必须拥有子公司51％以上的股份)。

同月，坚实公司与北京华远签订了认购北京华远股份并将公司转为中外合资公司的合同，外方以公司每股净资产1.613元为认购价，认购北京华远40625万股外资普通股。购并后，中外合资华远股份有限公司的净资产增至12.9亿元，总资产超过26亿元。

购并后的中外合资华远股份有限公司实行董事会领导下的总经理负责制，公司结构完全符合现代企业制度的要求。双方经过协商，在稳定华远经营班子的前提下，设董事会董事11名，其中外方6人，中方5名，并规定外方基本不参与公司日常的经营管理。

购并后，外方除派驻一名财务总监进行财务监督外，公司的管理班子并未发生明显变化，任志强由先前的北京华远董事长兼总经理变为中外合资华远股份有限公司的董事长兼总经理。

购并给华远带来了巨额资金，使北京华远的各项经济指标都有了进一步的提高： 1994年竣工面积16.5万平方米，每股收益0.365元；1995年竣工面积32.9万平方米，每股收益0.476元；1996年竣工面积47万平方米，每股收益0.53元。

香港华创1994年购并时投资约4400万美元，1994年、1995年分得股息约1400万美元。丰厚的回报增加了其长期投资的信心。

1996年，华远又经股东大会及北京市体改委同意，按28％比例对全体股东配股，共21875万股，每股售价2．85元。配股完毕，公司注册资本扩大到10亿元，股本10亿元，净资产22亿元。

就这样，1996年，华远借海外股东华润北京置地间接上市，融资达到10亿元人民币。

在这场资本游戏中，华远可谓开业界先河。华远的境外上市其实不应该叫做公司境外上市，因为只是外方股权上市了，不需要中国任何部门的批准。这实际上是直接打了政策的擦边球。

在华远上市之后，中国证监会便专门发了一个红筹股监管文件，文件对合资公司的外资境外上市问题做出了规定。以后别的公司就不能再借用华远的办法了。

并购中的拦路虎

华远与华润的“联姻”是一次成功打出擦边球外加开先河的创举，但有谁知道，这个购并的辉煌险些毁于任志强的一段往事。

1996年11月7日，在华润北京置地上市公司正式挂牌的前一天，香港的八大报纸和香港联交所同时收到一封匿名信，信中说任志强曾被判过刑，在1985年入狱。信里明确指出两点，一是任志强没有担任香港上市公司的执行董事和总经理的资格，二是任志强对香港当局和股民隐瞒了犯罪的记录，失去了诚信。

漂亮的擦边球（7）

这封匿名信随即在香港引起了轩然大波，因为它将直接决定华润北京置地能否继续上市的问题：按当时英国当局的管理规定，所有上市公司的董事都必须填报一长串的声明，包括是否曾有犯罪记录，并要宣誓证明这些声明的真实性。香港当局有权根据这些声明中的隐瞒与不真实情况对当事人处以刑事处罚，其中如有犯罪记录未申报则是重罪了。不但个人要承担法律责任，上市公司也要承担相应的责任，而未敲钟挂牌的公司将被取消上市的资格。

任志强没有想到，早已过去了10多年的事情，突然从天再降，如一声霹雳成为公司上市的拦路虎。

自11月7日下午1点起，任志强的电话就没断过。第一个打电话的是香港《明报》，此后，《信报》等多个接到匿名信的报社记者纷纷来电求证。

当然，最关心此事的应该是华润的老总们。华远与华润的合作影响着华远的声誉，但在香港上市则主要是以大股东华润作为背景的，也就是说如果出现隐瞒的情况，最受影响的是在香港已有60多年发展历史的华润集团。

因为当初的无罪裁定书早不知道去哪里了，任志强无法用任何书面证据证明自己没有被检察院审查过，也无法证明他自己无罪。无奈之下他只能告诉外界他是人大代表（中国法律规定，有过犯罪记录的人是不能当选人大代表的）。

11月7日下午最忙的，则是华远的党委书记（也是上市公司的董事）。党委书记单枪匹马去市检察机关查阅10多年前的档案，要求调出当年的裁定书。随后他又到区检察院取得了任志强虽然曾被检察机关审查、但没有触犯中国法律的无罪证明。

直到下午5点半，党委书记才正式地将检察院出具的关于任志强的所有无罪证明发给了香港联交所，证明了上市公司的诚信和所有申报

材料的诚信，以及任志强没有犯罪的事实。

同时，香港公司的律师紧急起草了相关函件，向香港各大媒体发出了正式并且口气强硬的律师函： 任志强不是罪犯，媒体得到的信息是错误的，如果刊登了这个信息，公司要追究你们的法律责任。

在上市前的很短一段时间内，任志强和整个公司做了大量的应急工作，这才最终保证了上市的顺利进行。

香港联交所在接到中国检察机关的证明之后，毫无疑问地批准了第二天上市公司股票挂牌交易。此外，除香港一家媒体报道了前一天曾收到匿名举报后经香港联交所证实为诬告之外，其他的媒体则只字未提此事。

一场风波过去了，至今任志强也不知道是谁在用这种手段陷害自己。在想起这段往事时，任志强仍旧无法完全释怀：“这件事对我个人来说没什么，可是如果因为我个人的事影响了公司的发展，才是无法弥补的损失。如果公司没有找到检察院的知情人员开出证明，可能第二天就不能在香港市场挂牌，华远公司和华润集团在资本市场的信誉也就无法挽回了。”

从此次上市风波中，我们可以看到商海风波的险恶。不迟不早，就在正式挂牌的前一天，香港的八大报纸和香港联交所同时收到匿名信。这个发信人选择的时间点不可谓不毒辣： 为了上市，华远、华润都已经做了大量的前期准备，在即将庆功的时候，此人突然发难；如果此时他能将华远的上市计划打垮，华润、华远不但从市场上拿不到一分钱，还将耗费大量的人力、物力和信誉！更为关键的是，投信人在这个时间点动手，几乎没有给华远和任志强留下解决问题的时间。不过幸运的是，在仅剩的半天时间里，华远将问题解决了。检察院能如此高效率地予以配合，实在是此次成功上市的最大原因。

漂亮的擦边球（8）

几经磨难，上市圈钱计划终于成功！

1997年，华润北京置地在境外发行可换股债券1.725亿美元，同时在境内扩股至13亿股。当时，国内还没有发行可换股债券的先例，更没有可在境外发行换股债券的公司，华远是境内公司用境外上市公司发行债券的第一家。

兼并并不是简单的大鱼吃小鱼，小鱼吃虾米。它更像是一个黑社会老大在收小弟，老大在收小弟时会考虑这个小弟是不是对自己足够忠心，能不能为自己打天下；小弟会考虑这个大哥有没有能力罩住自己，跟着他会不会吃香的喝辣的。

后来的事实证明，华润和华远做对了选择，华润这个老大让华远实现了地产航母的梦想，华远送给华润这个老大一个硕大的红包。华润1994年兼并时总共投入了4400万美元，接下来的两年获得股息1400万美元。华远的股票1994年每股收益0.365元，1995年0.476元，1996年0.53元。玩股票的人知道，这是一个多么惊人的增长速度。要是放在2007—2008年的中国股市，它会比万科更疯狂！

注意这次兼并的历史背景，你会发现很有趣的一个现象：

1984年，政府开始卖地，市场并没有太大的动静；

1988—1991年，房地产商像突然醒过来似的，拼命买地建房，史称过热阶段。

1992—1993年，海南房地产泡沫被迅速地吹起，又被迅速地刺破，有人赚得笑开了颜，同样有人债台高筑。国家的宏观调控出台，给房地产市场降温。但北京出现了一股前所未有的城市建设和房地产开发热潮。全国的房地产开发也似乎到了疯狂的境地，开发量成倍地增长！而活跃的成交量蒙蔽了所有人的眼睛，大家都以为这是黄金10年的初期。

1994—1995年，国家觉得前两年宏观调控不够狠，得继续泼水才能让温度降下来。于是，一系列组合拳又重磅出击。土地开始管制了，房子不许乱建了，银行也不借钱了。

1996年，房地产市场降温了，不过温度似乎降得过多了，房地产企业开始亏损了。于是，国家又在这年年底减免了房地产业的部分税收。

这是一个神奇的5年周期，中国的房地产行情如同股市一样完成了一轮疯涨后，显现出它的顶部特征，接下来的5年将是漫长的熊市。5年之后的2001年，中国的房市又将开始酝酿新一轮的疯涨，其势头将更加猛烈！只是不知更疯狂的牛市之后，接下来的熊市会不会更惨烈！

这是一个神奇的政策市，它随政策的指引而前行，却总是慢了半拍。它也永远同股市一样，不是涨过了头就是跌过了头，永远需要修正，永远不稳健！

但不管这个市场如何不平稳，任志强和他的华远最终躲过了这一轮牛熊交替的轮回，依然风光。

这一切都应该归功于这个漂亮的擦边球！

全民买房时代之“NO.1”（1）

1998年全面取消福利分房制度以前，任志强带领的华远作为政府的宠儿，被养得白白胖胖的，华远的市场经验、人际关系等也慢慢积累起来。这一切，均为任志强的公开发言打下了基础。适逢国家颁布23号文件（《国务院关于进一步深化城镇住房制度改革加快住房建设的通知》），任志强借此机会首次公开亮相，向人们展示了他严谨逻辑支撑下的“另类观点”。

为政府支招

中国政府从1983年开始进行城市改革，但由于没有经验，只能摸着石头过河，所以整个改革显得有点小心翼翼，畏首畏尾。

1987年政府刚刚公布了城市改革的具体条款，可在次年就宣布“停缓建”。

1992年发表邓小平南方谈话，提倡让一部分人先富起来，并且出台政策，允许土地有偿转让。这一系列政策打破了房地产开发企业只能为全民所有制的限制，使房地产业的市场化成为可能。然而紧接着由于1993年海南房地产泡沫事件的爆发，政府出台了银行紧缩调控，并开始征收土地增值税。

银根紧缩让房地产开发商的资金链难以维系，他们只好转向上市融资一途。可就在同一年，政府又严格禁止房地产开发企业上市，彻底关闭了房地产的融资渠道。

在任志强看来，国家宏观调控政策频频出台，但是指向性模糊不清。在任志强的眼中，中国有些政府部门出台政策的随意性比较大，一有风吹草动便政策频出，但又起不到实质性作用。

1995年，国家又出台了《城镇房地产管理法》，进一步加强了对土地的控制。这一系列的措施很好地防范了金融风险，防止了海南房地产泡沫事件的再一次发生。但同时，对刚刚兴起的房地产业则是一

个致命的打击，用任志强的话来说，就是闹出了倒洗澡水时把孩子也一起倒掉了的笑话。

1998年全面取消福利分房制度以前，任志强的华远实际是实行全民所有制，是一个如假包换的国有企业。它当然有理由把自己当作政府的孩子，事实上，孩子他爸对这个孩子也颇为照顾。在北京西城区的旧城改造工作中，拆迁房的肥差几乎被华远连汤带锅一并端走。华远这个政府的宠儿被养得白白胖胖的，华远的市场经验、人际关系等也慢慢积累起来。

1993年以前，华远的实力已经很强大了，说它是北京房地产行业的龙头老大也不为过。而华远最幸运的则是遇到了任志强这样一个领航者。1993年开始频繁针对房地产的宏观调控政策并没有让华远势弱下去，反而由于一系列出色的动作，华远找到了实力强劲的新东家，并且境外上市成功。

全民买房时代之“NO.1”（2）

华远在国家货币从紧的第一轮宏观调控中活了下来，而且还加速成长，很是茁壮。

1996—1997年，持续的经济紧缩，让中国的房地产行业几乎陷入全面的亏损阶段。政府一看，这城市改革的成果就要付诸东流了，于是赶紧又出台政策——减免部分税收，让房地产业缓口气。

1998年，福利分房制度全面取消。同期，国家为了解决中低收入家庭住房困难并启动市场消费，适时地推出了经济适用房。

专业地说，福利分房就是住房实物分配。简单地说，就是单位所建房屋以福利的形式无偿分配给职工居住的一种福利待遇。

全面取消福利分房这一举动结束了一个延续了几十年的分房时代，房子成了有价的商品。那时人们可能没有想到，它同样开启了另一个时代——房奴时代！那时人们可能也没想到，海南的房地产泡沫刚刚结束，全国范围内的房价疯涨就将来临。

此时的任志强上有人际关系，内有强大的团队，背后有实力超群的华润支持，自己兜里还有数不清的钞票。在北京的房地产界，任志强可谓是如鱼得水，呼风唤雨。这意味着什么？意味着任志强已经具备了“放炮”的资本，他可以公开发言，“指点政府”了。

于是，针对1998年国家发布的23号文件（《国务院关于进一步深化城镇住房制度改革加快住房建设的通知》），任志强连续写了《我看房改与经济适用房》和《再论房改与经济适用房》两篇文章来表达他对房改政策的不满。

这两篇文章共耗费了25张A4纸，洋洋洒洒近3万字。虽然任志强不喜欢别人对他的作品断章取义，但为了更好地理解他的观点，笔者只有冒昧点评一次了。

在《我看房改与经济适用房》的开篇，任志强首先承认，福利分房解决不了住房问题。但他又接着说，1988—1998年，这10年间的房

地产市场发展解决了许多重点城市50％以上的居民住房问题，而这应归功于市场经济，与计划经济无关。至此，全文认定了房改和经济适用房是无用的，是一种错误的政策。

以此论断为基础，任志强认为政府的23号文件是要使已经形成的房地产市场重回到计划经济的老路上去。

接下来，任志强又将政府的23号文件认真地研究了一遍，发现其中存在文件内容与指导思想相悖离的奇怪现象： 第一，既然停止住房实物分配，却又将廉租房以住房实物分配的方式分配给低收入家庭居住。第二，法律规定没有土地出让权的房屋不能转让、租赁和抵押，但又扶持没有实施土地出让的经济适用房的建设。第三，缴纳了土地出让金的市场化商品房被冷落了，而市场化商品房原本应该是支撑市场的主体。

全民买房时代之“NO.1”（3）

三种奇怪现象一罗列下来，任志强得出了如下的结论： 北京市经济适用房的推出将会打垮一大批开发公司，这次的房改政策意在终止国家的土地出让制度而消灭房地产市场。

而在任志强眼中，中国的房地产业居功至伟，城镇的面貌改变和城市基础设施的建设都得靠房地产市场的拉动。他还用数据来证明，即使没有房改政策，也能解决居民的住房问题。

作为一名首都地产龙头企业的带头大哥，任志强当然最关心北京的房改及经济适用房的建设问题。因此，在文章中，任志强特别将北京的房地产市场与上海的房地产市场作了详细的对比，以此来说明北京根本不需要建设经济适用房。另外，他还列举了经济适用房的诸多问题，例如价格不统一的问题、购房对象的选择问题等。

在这篇文章中，任志强还列举了房改的两大罪状，并将其细分为九小条。这两大罪状的第一条就是，房改加剧房屋在市场中的畸形消费。任志强指出，商品房、房改房与经济适用房是三种不同类型的房子，而其价格与性能不呈正比的关系，在同一个区域的流动，势必加大分配的不合理、不公平性。另外，由于高收入人群没有资格购买经济适用房，而低收入人群又买不起经济适用房，中间那部分人既享受了经济适用房的优惠又分享了住房补贴，这就使得穷人更穷了。而经济适用房提出的本意是解决中低收入人群的住房问题。任志强认为这两者是非常矛盾的。

另外，任志强还认为房改政策对房地产市场有很大的破坏作用，并详细列出了诸如经济适用房对商品房的挤出效应等六条破坏作用：

第一，经济适用房对商品房的挤出效应；第二，低价的经济适用房与高成本的商品房形成竞争，冲击了后者的价格，任志强甚至将其提到了冲击宪法的高度；第三，土地成本是房屋价格的基础，没有土地成本的经济适用房否定了中国刚刚建立的房地产市场；第四，靠政

府的优惠、政府的计划、政府的资金和信贷支持解决住房问题会引发社会、金融问题，占有大量国有土地的单位职工比他人更多地占有住房的优惠政策是不合理的；第五，国家建设70%的经济适用房会占用大量的土地，而使高消费阶层消费高档房屋的愿望得不到满足；第六，经济适用房要求3%的低利润率（扣除所得税只有不到2%的利润了），如果这一目标能够实现，房地产市场也就不存在了！

在将政府的房改政策与经济适用房政策逐一数落一番后，任志强还以专家的姿态给一厢情愿的建设部的头头脑脑们就如何解决中国住房问题支招，比如，“建立健全房地产市场的各种机制，统一降低、减免政府的各种不合理收费和相关的税收，使市场中真正的商品房价格降至提高收入之后的可承受水平，使市场充分发展”等。

全民买房时代之“NO.1”（4）

这应该是任志强作为一个房地产开发商第一次如此专业规范、明目张胆地对政府的宏观政策指手画脚，并谆谆教导。至于政府相关部门的头头脑脑们有没有听到任志强的声音，并认真研读他的文章，就无从知晓了。

但值得一提的是，任志强文中所提到的经济适用房应该包括我们现在所说的经济适用房和集资建房，而且当年经济适用房70%的比例也变成了现在的不到10%，享有免费土地的集资建房也早已经销声匿迹了。

2008年的今天，中国的经济适用房和商品房都还存在，并且相安无事。这倒不是说任志强关于经济适用房要和商品房拼个你死我活的预言错了，只是此经济适用房非彼经济适用房了。

发言引起轰动

1998年10月7日，《中国房地产报》第6版发表了任志强的《房改对市场经济产生的影响》一文，内容基本与《我看房改与经济适用房》无二，对国务院新近出台的23号文件毫不客气地批评了一番。文章一经发表，便引起了很大反响，不少读者打电话或写文章发表自己的见解，表达对房改政策的极大关注。

一个房地产企业的老板居然敢质疑国家的政策，态度还相当不礼貌，这不是明摆着与政府“抗衡”吗？自恃上过几年私塾，读过几本书，就好为人师，教育起教授、专家扎堆的建设部来了？估计是700万元的年薪拿得有点烦了，想玩点刺激的。大家对任志强的行径议论纷纷。

不过幸运的是，那时的中国已经相当民主了，言论也有了一定的自由。况且，当时的任志强不光是一个大型企业的老板，也是北京西城区的人大代表。所以，任志强这份在北京政协会上的讲话稿被公开

以后，只是引起了建设部的领导和制定房改政策的领导们的强烈不满。

紧接着余炳松的评论文章出炉，该文章以《房改政策有利房地产业的理性发展》为标题与任志强针锋相对，并对《房改对市场经济产生的影响》做了批判性的评论。余炳松认为，任志强首先是一个商人，从“在商言商”的逻辑出发，任志强的观点肯定都是为商人自身的利益服务的。

任志强是喜欢与人辩论的，所以有一种“只管放马过来，老夫照单全收”的气概。他看完余炳松的文章后，立马提笔回了一篇《再论房改与经济适用房》，准备和对方大战三百回合。不过，对方可没有潘石屹那种耐心，放了一枪后就不知所踪了。

余炳松在文章中，主要批评了任志强对房改的历程、多层次住房供应体系以及我国房地产的特征及发展前景认识不深。所以，任志强在一开篇，就表现出对我国房改的历程认识有多透彻和深刻。

全民买房时代之“NO.1”（5）

任志强从1980年4月邓小平发表南方谈话说起，谈租金、老房改、新房改，滔滔不绝，一直讲到1998年23号文件出台。从文章的逻辑性及数字出现的频繁度来看，任志强对房改的历程如数家珍。

历史回顾完了后，任志强以“我不知道余炳松对房改的历程有什么看法，是否与我的理解不同，但文件的变化过程、调查的事实基础和显而易见的结果确是不可否认的”来暗示余炳松先生可能对房改的历程还不甚了解。

“停止住房实物分配，逐步实现住房分配货币化，建立和完善以经济适用住房为主体的多层次住房供应体系”是1998年房改的核心内容。任志强认为这项房改政策只是将住房全额分配的实物形态转化为住房部分分配的货币形态、部分经济适用住房减免税费的补贴形态。只是一种换汤不换药的手段，并未从根本上解决其福利性质的本质差别。

房改后，公民打消了等待分房的想法，却转化为对货币分配的期望。而中国又缺少一个非常严格和科学的方法，能够筛选出合格的低收入者来享受政府全额补贴的廉租房及中低收入者享受政府补贴的经济适用房。

因此，任志强认为福利分房全面取消无疑是正确的。但出台的房改政策却由于种种考虑不周全而不能达到其应有的效果。他认为房改的政策目标性与其手段不统一，其中存在太多的问题需要更正。

在文章中，任志强再次强调了，政府要想不依赖房地产商，以一己之力解决居民的住房问题，就会回到计划经济的老路上去。

另外，任志强还发挥他摆数据、做对比的特长，将香港与北京的经济背景、房地产发展，及住房政策做了非常详细的对比。得出的结论是，中国政府目前没有经济实力独立承担起解决居民住房的责任，必须依靠市场自身的力量。

他认为，在现阶段以经济适用房为主体是不合时宜的，中国大多数人还买不起经济适用房，而且经济适用房存在诸如对象的选择不确定性、售出后限制交易等等操作上的问题。“现有的基本国情是多建廉租房才能解决住房问题，政府的工作重点、优惠政策和投资等应首先放在建设低标准的不进入市场的廉租房，而不是用于建设经济适用住房。”

对中国未来的房地产情况，任志强的期望及预测是： 廉租房与市场商品房两头大，而过渡性的经济适用房要适量，并非70％。

当现在成为历史时，对与错一目了然。

又一个10年后，2008年的今天，在一次房地产论坛上，我国著名的经济学家茅于轼认为，抑制房价暴涨的最好手段就是大量建设廉租房。

同样是2008年的今天，中国的经济适用房已经少得可怜，而且其分布区域及户型面积有了严格的限制，销售的对象也要经过较严格的核查。

全民买房时代之“NO.1”（6）

住房福利制度投入在不断加大： 1978年为24亿元，1998年为155.6亿元；

住房房租福利补贴的规模在加大： 1978年人均28.08元，1995年人均1960元；

国有单位住房建设和管理支出加大： 1992—1994年，国有企业住房建设和管理费用平均年支出约1310亿元。

北京市1998年上半年的住房销售额为68.2亿元，其中单位购房占70％。

任志强以这些精确的数据来论证自己的观点： 过去的几年里市场化的商品房在逐步解决居民的住房问题，而福利分房没有起到任何作用。

经济适用房与福利分房没有本质的区别，因此，任志强认定，现行的经济适用房肯定是过渡性的，总有一天中国将是市场化的商品房的天下。他为此列举了十大理由，其中最重要的两条理由是： 中国改革开放的最终目标是消灭贫穷，共同富裕，而不是让大家都住经济适用房；中国是由计划经济向市场经济转型，而不是相反。

很明显，任志强虽然对房改和建设经济适用房百般不乐意，但他并不能改变什么。对于这一点，他相当明白，于是在房改和经济适用房势在必行的情况下，任志强放下老师的架子，谦虚地给建设部的头头脑脑们开了一副药方，足足包括了17种药物。

至于对方有没有乖乖地按时服用药物，只有天知道了。

航母成形经理辞职

到了1999年，华远公司已被称为“地产航母”，任志强也成了“地产大佬”。拿着700万元年薪的任志强真可谓是风光无限，每每对外谈起华远航母打造之谜，他都颇有见地。只是让世人吃惊的是，在1999年底，这位“航母船长”竟然主动请辞。

航母成形之谜

1999年，华远公司已经成了北京乃至全国地产界的龙头企业，其资产规模已达数百亿元，在全国位列前茅。华远公司被称为“地产航母”，任志强也成了“地产大佬”，真可谓风光无限。

有人说，华远所有的成功都源于任志强坚信改革开放后有市场经济的准则。正是基于这种信念，华远因合同执行难，敢停北京图书大厦的暖气；因卖房收不回房款，华远敢状告政府管理部门(国土资源部)；面对房改及经济适用房政策，华远也敢大发议论，长篇大作论房改。

曾经有媒体记者问任志强，是什么让他在短短十几年间率领华远从一个小型的、区属的房地产企业，通过体制改革和一系列动作，一跃成为北京地产界资本金最足、中国地产界增长速度最快的企业的。

全民买房时代之“NO.1”（7）

任志强归纳出了三点：一是抢占市场先机；二是确立品牌定位；三是建立良好的企业文化。

谈到市场先机，我们都知道1994年在香港成功上市是华远发展的关键一步，这件事也让很多房地产业的同行羡慕。因为当时的形势是国内房地产业过热导致地产泡沫破裂，国家正在紧缩国内房地产金融投资，境外融资成本远远低于国内。1994—1997年，在国内融资很困难的情况下，华远通过上市从境外获得了融资成本较低的资金支持，搭上了国际上市的飞机。

任志强曾说：“当别的公司缩小开发规模时，华远在扩大开发规模；别的公司在低潮时不敢买进土地，华远买进了土地，所以我们发展得很快。”这段话正体现了华远抢占市场先机的优势。

房地产是需要品牌的，特别是在市场化的过程中越来越需要品牌意识。品牌表现为两种，一种是产品的品牌，另一种是公司的品牌。任志强认为，华远的品牌定位对华远的发展也起着举足轻重的作用。

1997年前，任志强把华远的公司形象定为华远的品牌。“客户买华远的房子，至少不用担心这房子会烂尾。”任志强说：“我们根本不需要去创造面对个人市场的品牌。1997年，华远的团体购买额还占到销售额的80％以上，不像万科几乎100％都是面对个人市场。”

不同的市场有不同的定位，任志强最初将华远定位为团体购买市场，还是相当有优势的。华远原属于北京西城区政府，西城区的土地资源尽在掌握之中，同时西城区是北京国家机关单位最密集的地方，50多个部委有40多个在这里，党、政、军、人大、政协全在西城区。所以对当时的华远来说，打公司形象品牌比打产品品牌更重要。

对于华远自身在个人市场上的劣势，任志强也有清醒的认识。他强调品牌对公司生存的重要性，但他又认为，要把一个产品做成真正

的品牌，不能靠一个单一的项目，而是需要较多的经验累积才能形成。

早期的房地产公司很少承担公共设施建设，而较注重社会属性的华远进行了大量的城市改造和公共设施建设，华威大厦、华南大厦、西单赛特、中国银行、太平洋SOGO等西单地区高高矗立的大厦全与华远有关。

全民买房时代之“NO.1”（8）

从1995年算起，到2000年，无论是股本资产额还是利润，在房地产股份公司中，华远基本上做到了全国第一。对于这多年的首位，任志强认为离不开公司独特的品牌定位。

在业界的眼中，华远素有“披着绿军装的地产大军”之称，该称谓主要源于任志强本人拥有12年军龄，而华远集团党委的7个人中就有5人曾为军人，还有1人为军属；加之过去华远集团公司拥有400多人时，约1/3曾为军人，媒体便戏称华远集团为“军营”。

人们常常称任志强为军人企业家，当被问及军人企业家有哪些特点时，任志强说：“军人通常比较干脆利索，行就行，不行就不行。这也是华远的作风，不会把一个事拖了很长时间再表态。华远之所以一直说话算数，这和我们的军人作风有关。对社会的承诺，我们一定兑现，客户退房，我们每年都赔，但说到了就必须做到。”

华远最大的特征是什么？任志强认为是华远中层干部中有180多人是军人出身。这一现象意味着华远会去创造更多商机来扩大企业，而这种文化的意义是，在为企业作贡献的时候，也要为社会作贡献。

在华远企业的员工选择上，任志强认为军人出身的员工相对从高校出来的毕业生具有很多的优势。他认为从条件最艰苦和最恶劣的地方出来的军人，心理素质要远远好于刚刚从高校出来的学生。军人在最危急的时候最坚强、最团结，不会当逃兵。因此在企业里，军人出身的员工不会因为发展中的困难而逃跑。

在谈到军人出身在企业里会产生什么样的文化动力时，任志强曾这样说：“军队有句话：‘铁打的营房流水的兵。’里面的营房不动，但兵始终在流动，换来换去，部队的素质还是没有变，这就是军人。企业也是这样，不能因为一个领导的变化而发生了变化。比如说，如果王石走了，万科垮了，说明他不成功。我任志强走了，这个企业不垮，说明我成功了。这需要一种制度作保证。”

不过任志强也说，能征善战的士兵并不一定能胜任将军，仅仅靠部队的光荣传统管理企业是不行的，还要靠市场的知识，不断地学习，所以创新和学习很重要。

全民买房时代之“NO.1”（8）

与这些相一致的是，任志强认为一个企业应该具备的文化是军人文化，而不是校园文化。在任志强的眼里，军人文化就是公司员工都是兄弟姐妹，所有人都是一家人，而校园文化里班级之间界限分明。因此，任志强认为校园文化只适合于未成年的创业者，而不是一个企业应长期发展的文化。

不过，任志强并不认为华远的主流文化是军人文化。他认为在市场经济中，华远已经为军人文化注入了新鲜血液。在华远，军人文化将继续存在，但已不能代表企业的主流了，它已加入了许多市场和非公有制的东西。华远提出“来源于社会，服务于社会”，就是因为华远是国有企业，华远还在继续为社会的公益事业作着贡献。

不过，任志强还是将“果断、坚韧、在危急关头更为团结的军人文化”作为华远企业文化的精髓。

“不打败仗，努力争取最后的胜利，确定的目标一定要完成。”任志强把这种气概叫做“军队精神”，他认为部分军队中指挥、管理的一套，对企业管理有很大的作用。也恰恰是这支军队，帮助任志强在短短十几年打造了华远这艘“地产航母”。

700万元年薪

自从华远1996年上市以后，在每年的财务公报中，任志强的年收入都显示为700万元。而在当时，万科的总经理年薪才60多万元，加上奖金、年底分红等也不过100万元。是什么导致了同是总经理的两个人收入差距如此之大?

不过也有人士说，任志强在担任华远上市公司法人期间根本没有达到这个年薪。由于对任志强的这个年薪众说纷纭，以至惊动了北京市的有关领导，甚至还惊动了中央。1997年7月，有关国家领导人郑重地告诉任志强不能拿这个年薪，毕竟华远是国有企业。

1999年，又有人拿任志强年薪700万元说事，在大家再次议论纷纷的时候，中央有关领导也过问了此事。最后查明任志强尽管是700万元的年薪收入，但是任志强一直没有动用。直到2001年，任志强与华润分家才把这笔收入拿走。

外界对这700万元的高薪议论纷纷，但任志强却是一副坦然处之的样子，甚至有些洋洋得意。

在任志强的眼中，年薪700万元，只是一个制度问题。不管是国有企业，还是合资企业。在有些企业里，诸如10万元、30万元的投资都要开个集体讨论会，可在华远，哪怕是高达1000万元的投资，任志强也可以自主决策。

为什么?

任志强认为华远的董事会知道他能承担这个责任，即使亏了，大不了用两年的工资补上也够了。也就是说，资本市场承认任志强，因为他创下了巨大的利润，华远集团才赋予了任志强自主决策的权力，才给了他700万元的高薪。

全民买房时代之“NO.1”（9）

事实也证明了任志强的这一想法。华远房地产股份有限公司和华润北京置业在1998年、1999年的利润下降幅度非常大，因此在1998年时任志强一分钱都没有拿到。原因很简单，因为他没有完成董事会交给他的任务（利润指标）。

而此前任志强能拿到700万元的年薪，是因为他领导的华润北京置业创下了巨额利润。比如，1997年，该公司的利润达到了3亿元。而到了1998年、1999年，公司的利润却下降到了几千万元。华润北京置地的股票从原来的每股7港元跌到每股9角。

华远虽然是国有企业，但它真正的大股东却是华润，而华润最多只能算个合资企业。所以，华远在骨子里已经不是个真正的国有企业了，而任志强作为一个非全民所有制或集体所有制企业的老总拿多少钱，似乎只与资本的拥有者华润有关了。

可是，同样是总经理，万科的王石为什么拿的比任志强少得多？难道王石为万科赚的钱比任志强为华远赚的钱少？

当然不是！

真正的原因是，王石只是一名职业经理人，而任志强还是一名资本运作者。换句话说，王石只是一个打工的，相当于操盘手的角色，只是帮别人打理公司而已。而华润虽然是华远的最大股东，但任志强也同时拥有华远18％的股份，并且是华远集团的董事长！

航母成形经理辞职（1）

1999年12月，在京城房地产界声名显赫的华远房地产公司董事长兼总经理任志强突然在公司内宣布自己准备辞去担任11年之久的总经理职务，同时辞去他在香港上市的华润北京置地公司的总经理职务，仅保留董事长职务。这一消息一经公布，便在业界引起了极大轰动，媒体也借此大肆炒作。

人们的第一反应都认为不是“为了让企业有更好的发展”或者“身兼两职精力上顾不过来”让这个敢于直言的壮年汉子放弃了总经理的位置。人们大都认为，是某种不为人知的原因迫使任志强下了台。

1999年12月24日，搜狐房产发表了一篇评论《任志强撒手华远北京开发商压力骤增》。该评论指出，1999年北京的房地产市场总有一些令人振奋或吃惊的消息爆出，任志强辞职也许并不会带来很大影响，但此事恰如当头棒喝，打击了正迈进21世纪的房地产开发商对未来市场的不切实际的幻想。

对任志强辞去自己苦心经营的公司的总经理职务，业界也有许多不同的看法。

任志强准备辞去总经理的消息令北京安地房地产公司的总经理张宝全感到意外，在他看来，作为中国地产界的“大哥大”，任志强的辞职表明他已经感受到了房地产市场形势的严峻，这一点可以说明房地产市场竞争已趋白热化。张宝全还指出，任志强辞职前，房地产政策接连出台，“入世”利好频传，人们一度认为今后的市场环境会进一步好起来，然而任志强辞职一事，却给盲目乐观者重重一击，人们必须面对严酷的市场现实。

当被问及怎样的人才能接替任志强时，张宝全觉得华远要想选出一位具有核心操作能力的接班人还比较困难，因为房地产业综合性、系统性很强，管理者什么都得应付，加上华远是个大摊子，管理起来很不容易。

与张宝全的意外不同，北京万科公司总经理林少洲认为任志强提出辞职一事很正常，他还将此种现象喻作企业改革的阵痛。他说，北京的房地产市场在全国市场格局变化中相对滞后，上海、深圳都已经发生过此类事情，深圳最早的国营房地产企业现在已退出了明星企业行列，这当中包括已上市的公司。

不过林少洲始终认为任志强是一个非常有责任感的企业家，他认为任志强在华远企业改制及融资方面做得很成功，而且从观念和个人魄力上讲，都算得上是有胆有识的好汉，他觉得任志强的观念是开放型的，是适应市场经济的。

航母成形经理辞职（2）

林少洲也不像张宝全那样认定当时的房地产市场很严酷，他反而认为当时的市场是“太好做的时候了”，不过他提醒发展商要认识到在买方市场里，经营压力将持续存在，经营者必须迅速、彻底地调整自身，适应这种市场状态。

天鸿集团的常务副总经理田占雄认为，任志强辞去总经理一职，说明华远将使总经理、董事长的权力剥离开，这样会使得华远的机制更加合理。不过他也指出，华远公司所走过的股份制改造的道路，值得国内大中型骨干企业在股份制改造中加以借鉴。

建设部房地产司的有关人士认为，京城房地产界出现任志强辞职这样的事情实为一件好事。该人士说，企业在发展过程中调整领导角色是一件非常正常的事情。房地产业属于高投入、高回报的行业，董事长、总经理一人挑的体制，在股份制企业里本不合理。他认为华远公司的股份制体制很好，任志强有意将决策层与经营层分离，这将使华远的机制更加完善。他还认为华远的股份制改革应该说是国有房地产企业改革的一个目标。

可以说，任志强的一个小小的主动请辞事件，在北京掀起了一阵不小的波浪。但作为这个故事的主角，任志强却相当低调（和他几年前被称作“任大炮”反差很大）。他曾说： 当辞职事件难免被媒体炒成大新闻时，我不得不以它为题，说几句心里话，为一度沸沸扬扬的辞职风波定音。首先，我还是我，依旧是华远集团的总裁、总经理，华远房地产公司的董事长，在我众多的职务中准备辞去的仅仅是华远房地产公司的总经理职务。

当被问及为什么要主动辞去总经理的职务时，任志强的回答很简单，做个男人！

他说，家庭中女人对丈夫的最大期望就是担当起支撑家庭门户的责任，公司中员工则要求他们的总经理能够踏实肯干、勇于创新、勇

于担当。

很明显，对于为什么要辞职，辞职的真实原因又是什么，任志强不想说。他说不可能将董事会有关公司今后发展的大局问题的所有内容、细节都向公众公开，或者在不适当的时机公开，即使这中间根本就没有什么秘密。

随后任志强又在“做个男人不需要解释和理由”的态度下，给出了一个天知道是不是理由的理由。不过，我们或许可以从1998年至1999年华远发展中出现的问题窥视一下任志强辞职的真正原因。

1998年，北京市政府下令实行房屋拆迁和单位分房由实物转为货币化，这一政策等于断了华远的财路。手里拿着补贴的拆迁户看不上毫无舒适感和品位可言的拆迁房。于是，华远已盖好的18万平方米现房，一夜之间成了无主的闲置房，无奈之下的华远只好打了对折甩卖，每平方米从2500元降到1250元。

航母成形经理辞职（3）

因为这个拆迁政策，华远大概损失了两三个亿，这对华远1999年和2000年的业绩都造成了重大影响。这也使得大股东华润集团在香港的上市企业，也就是直接控股华远的企业华润北京置地的业绩下滑51%，任志强也第一次尝到了账面亏损的滋味。

只是，难道这两三个亿的损失都要由任志强这个总经理来承担吗?

任志强确实是一个敢于担当的男人，他认为一个公司在经营过程中，不管因为什么政策的变化造成了损失，总经理都要承担责任。所以，他扛起了这个责任。

1999年初，任志强向全体职工表示，如果再不能完成董事会制定的利润计划，他将辞去总经理的职务。结果，由于种种原因，华远公司1999年还是没有完成任务指标。于是，辞职便成了任志强自然的选择。

辞去了公司总经理职务的任志强当时应该没有想到自己会在不久的将来，离开华润这棵大树，所以他很轻松地认为这仅仅是华润董事会和华远董事会的一次简单而合理的内部机制调整，目的仅仅是为了让华远更好地发展。

他甚至还有些为自己的急流勇退、主动请辞而洋洋得意。在《任人评说》一书中谈论这次辞职事件时，他写道：凭历年的业绩，华远已被公认为地产界的龙头企业。这些大大小小的成绩已经幻化为耀眼的光环，套在我们的头上。或许我们都有这样的经验，太亮的光环出现在视野中，既会吸引大众的目光也会引起灼目的刺痛。把我形容为地产界的“大腕人物”——无形中周围就充满了太多的溢美，因此，抛开光环，心平气和地走出来，淡然从容地谈得失也算是种勇气吧。

任志强认为辞职并不是一种失败，他的员工应该因此而感到欣慰。“因为华远能从我辞职开始，真正地按市场规律动作，完善我们尚

不成熟的现代企业制度，是在新世纪再创辉煌的希望。”任志强这样看待自己的主动请辞事件。

总之，任志强是要辞职了。任志强不当总经理，华远的董事会得选出一个新的总经理才是。谁会是未来的总经理呢？任志强说，我也不知道。

但是任志强给了一个标准。他认为，这位华远未来的总经理应该是：第一，通晓现代企业制度也就是国际上市公司的游戏规则；第二，高学历的或知识丰富的；第三，年轻的；第四，有经验的。

一个上市公司尤其是香港上市公司的总经理，应该通晓现代企业制度或上市公司的游戏规则，这是毫无疑问的。需要高学历或相当丰富的知识，还得有在房地产界或相关企业服务的经验，这一点也可以理解，毕竟华远是一家资产上百亿元的大企业。可是“年轻”这个条件，让人有点费解。这是任志强的规定，据说也经过了董事会的认可。

符合任志强标准的未来总经理在哪里？任志强说，从华远内部培养他的接班人，需要一个很长的过程。因此，这个接班人应该在国内外寻找，但现在还没有找到。

所以，虽然任志强向董事会递交了辞呈，却没有立即放手，而是以“代总经理”的身份等待那个能够挽华远于颓势、40多岁的总经理的出现。

SOHO现代城风格之辩（1）

2000年1月8日，SOHO现代城推出后销售异常火暴，创造了北京楼盘项目销售的奇迹。同年2月20日，华远董事长任志强应邀前往现代城，在潘石屹的亲自陪同下参观了SOHO样板间。

当时，任志强与潘石屹聊了一个多小时，气氛热烈。不料3天后，任志强带着写给潘石屹的信《朋友之间的交流——潘总请我看SOHO现代城样板间》参加了一个会议。不过第一位读到这“贴给现代城的第一张大字报”的人不是潘石屹，而是同时与会的深圳万科董事长王石。

这封信在网上流传着多个版本，并有许多人对这封信发表了不同的见解。这里先不一一列举，而是先以任志强所著的《任人评说》为准，把这封信尽量原封不动地陈述出来。

引文如下：

2000年1月8日起，SOHO现代城的认购创造了北京楼盘对个人销售项目的奇迹，2月20日，SOHO现代城的样板间对外开放，也引起了许多人的兴趣。我有幸受到潘总的邀请参观SOHO样板间，并同时看了已入住的2号公寓楼的样板间。

我认为SOHO现代城在以下几个方面值得商榷。

一、 对于SOHO概念的运用

国际上已有了许多成功的SOHO区，这些SOHO区将新时代网络经济条件下创业者从集中的办公区域中分离出来，通过计算机的网络功能，用分散的、独立的、自由的工作方式替代集群式的、团队的、统一协作的工作方式，从而使办公地点可以分散到家居之中，将个人的生活地点与工作地点结合为一体。这个空间形态的成功要基于其外部拥有成熟的基础设施的配给，这种基础设施既包括硬体的网络服务的条件，也包括软体的社会服务的条件，以使家庭中的办公作业与外界的联系不是依靠销售人员和实物流动的转移方式进行，减少进入办公区和家庭之中的人和物的流动，使工作状态更接近于家庭的生活状

态，而不是将幽静的生活环境从独立和私密的居家状态转化为繁杂和公开的办公状态。

将体量庞大、首层出入口有限、以竖向交通为主的办公楼改为住宅楼，再赋予住宅一部分办公楼的功能，导致人和物的流量加大和复杂化。根据住宅功能所设的4部电梯已无法满足垂直交通的要求，潘总已计划将垂直电梯增加为7部，即便如此，办公与居家的交叉人流也已使家庭居住的环境质量大大降低。而目前SOHO现代城的客户有许多是以银行的住房信贷按揭购买小型办公用房开办公司，这势必将对以居家为主要目的的或者追求自由、安静的创作空间的客户造成干扰。

SOHO现代城风格之辩（2）

二、 对采光通风等居住条件的理解

理论上，SOHO现代城每4层的一个空中庭院希望通过朝南开的8米宽、12米高的空洞，使南向的日照能射入内侧空中庭院开窗的房间之中，但实际上，即使正午最直接照射的阳光最多也只能照进平台而难以照进房间。

专业的发展商必须从专业的角度积极地为不知情的客户去创造最好，不管是任何房间的日照条件，间接的采光连通风换气都无法有效地提供，更无法享受景观。

另外，大多数厨房的窗户开在空中庭院之中。虽然每个厨房之中都有通风道，但中式餐馆的炊事工作所产生的油烟很大，在启动抽油烟机的同时需要开启窗户换气，厨房的气味会随着风压、风向的变化而四处飘溢，还有个别厨房的窗户开在人家门口，采光通风条件与环境条件都很差。

三、 公共交通空间和休憩空间的采暖问题

现设计中SOHO现代城的主要客梯都是朝着空中庭院开门的，为了保证采光和换气，空中庭院不能封闭，所以空中庭院中的温度和室外温度是相同的。没有采暖设施、缺乏充足日照的空中庭院也无法在冬季为住户提供一个舒适的休憩、交往空间。

四、 空中庭院的视线干扰问题

空中庭院有着其在广告宣传中的优势，但同时也有着一些劣势——面向庭院的所有窗户都要永久地挂着满铺的窗帘，包括厨房，否则走廊和其他空间的人流是可以从高处俯视到你的整个房间的；某一家夫妻之间的生活细节很容易暴露在大众的视野之中；某家小型聚会的音响会传入庭院并久久回震。

五、 供暖与制冷设施的选择问题

SOHO现代城样板间中的户式空调机安装在主卧室的密封隔柜内，外墙上留了从上到下的百叶窗。当我想就此提出询问时，潘总告诉我这个户式空调的方案已被他否定了，原则上将改为中央空调向户内分关的户式计量的供暖和供冷方式。最后的方案尚在研究、讨论和招标采购之中。

目前看来户式可调节的全中央空调供暖和供冷的方式对用户来说，其好处是可以减少室内的管理、维修等一系列麻烦，但造价和运行费用较高。除支付城市（或集中）热源的供暖费用之外，还要支付主机运转和户内运转的费用。最大的不便则是在中央供暖和制冷系统统一开放运转的时间之外，无法提前和拖后供暖及制冷。同时在一个楼内只有少数住户时会造成能源的浪费和少数住户可能多承担费用的问题。

SOHO现代城风格之辩（3）

单户式空调供暖制冷是次于全中央空调的供暖、制冷方式。它的最大优势在于可由单个用户独立运行供暖和制冷的调节，费用、成本都会低于中央空调系统。缺点是要在每户安装一部主机，会有噪音。通常发展商都将主机安放在生活或主阳台的一侧，以解决主机的维修、噪音等问题。目前SOHO现代城将单户式空调改为中央空调也许正是因为其没有设计外阳台，没有主机摆放的位置。

无论采用何种方式，在技术不断完善的情况下，不用散热片供暖的方式将是发展的方向。

SOHO现代城的空调系统由原设计的户式空调改为中央空调之后，也许在结构设计中也有要同时修改的地方。

我相信在我向潘总谈了我的看法之后，潘总会努力地修改设计中的不足以给购房者一个满意的答复。我和潘总都认为SOHO现代城现有的设计不足可以用其他的方式完善，使之成为一个好的产品。希望这些修改会让建成后的SOHO现代城不仅是一个好的概念，更是一个好的设计。

——摘自《任人评说》

潘石屹接到任志强的来信后非常重视，他让公司主要领导、设计部及专家小组认真研究了信中所提出的问题，并作出了答复。潘石屹笑着对记者说，不太熟练电脑打字的他，花了整整一个周末给任志强敲了一封长达5000字的回信，以《创新是需要勇气的》为题对任志强给予回敬。

潘石屹坦言：“我们对问题的不同看法，实质上都是观念上的差异。”2000年2月26日，现代城《客户通讯》刊登了这两封信。潘石屹称，画家的画摆出来是为了让更多的人提出批评意见，房子也应该这样。

还有另外一个流传比较广泛的版本，就是任志强到潘石屹的SOHO现代城样板间观看之后，写了一封《三分也算及格——朋友之间的交流》的信，刀刀见血地把SOHO现代城批了个一无是处。

在信中，任志强说SOHO这种物业类型“办公不像办公、居住不像居住，属于非牛非马的怪胎，设计上也就是草稿想法，北京的长安街旁边不应该有这种东西，如果不做修改，最后只能炸掉”。

任志强还在信中用了一个形象的比喻： 华远乃至任志强就像一个勤勤恳恳的“菜农”，只知道辛苦地耕耘，缺少了与媒体的交流，以至于无法有效地将营养丰富又无污染的绿色食品奉献给每一个家庭；而潘石屹就像个精明的“二道贩子”，总能把本来是蔬菜的西红柿卖个水果的价钱。

SOHO现代城风格之辩（4）

潘石屹是两天后在参加一次会议时，在会场上从一位老总那里拿到这封信的。潘石屹看完信后非常紧张，立即召集有关负责人和专家开会，对任志强提出的问题逐一咨询研究，接着他给任志强写了回信《创新是需要勇气的——“二道贩子”给“菜农”的回信》。

信中除了就任志强提出的问题逐一进行技术方面的答复外，主题却稍有偏离，大谈创新问题。这使得事态由此转变，交锋的焦点不再是任志强信中提出的技术缺陷，而成了建筑是不是应该创新的问题，争论也逐渐显示出一边倒的态势。

几天后，潘石屹经过认真权衡，还抓紧时间印发了一期客户通讯，将这两封信率先捅向公众。

2000年3月8日，两家报纸同时以大版面刊登了这两封信，任志强和潘石屹之争被正式推向社会。现代城的业主也很关注这次争论，有的业主甚至还直接给任志强写信，加入到争论中来。一时间，SOHO又一次吸引了大量的注意力。

3月8日正好是任志强的生日，现代城0706室的业主李璐给任志强写了一封信，以业主身份加入论战，他支持潘石屹，批评任志强的华远服务、组织观念、企业管理水平没有多大改变，并指出：“没有创新就意味着落后。”

这封信是由潘石屹转交给任志强的。在收到信的当天，任志强便立即复信承认：“现代城与华远的距离不只在设计的细节上，确实存在着创新观念上的差别。”

任志强给李璐的回信原文如下：

李璐： 您好！

我不知道应该称呼您先生还是女士，但很感谢您能来信表达您的看法，并交换意见。

我与潘总的交流已经在不同的刊物和媒体中刊登了，必然会有各种不同的看法，除您之外我同样收到了各种不同的意见，但我这里重点想回复您的并非具体的技术问题。尽管我和潘总对问题有不同的看法，但在技术问题上我认为是帮了潘总和消费者的大忙。如果不是我提出这些问题，也许潘总会按原来给客户的图纸去建设，等事后再修改，麻烦就大了。如空间增加强制通风问题，如电梯与空中庭院之间增加玻璃隔断的问题，等等。我想也许正因为我提出了这些缺陷的存在，才可能完善设计，创造精品。这也正是潘总请我去的原因，在提出不同看法时，才能达到朋友之间交流的目的。

SOHO和现代城的公寓是两种完全不同的产品，就公寓本身来讲并没有脱离传统的设计概念，也许是因为地点和精装修成为您选择的第一要素，但行业内人士则首先要看设计的动静分区及合理性，包括尽可能减少客厅的开门和交通对客厅整体性的影响。我重点想与潘总讨论的是SOHO的特殊设计所带出的问题。我和您一样相信购买SOHO的用户也都有经济实力，有自己的分辨能力和不会盲目地做出选择的。

SOHO现代城风格之辩（5）

虽然一个产品不可能是完善无缺的，但如果能发现它的问题，并有可能将其缺陷改善到最少和最小不是更好吗？是不是我指出了设计中的问题，潘总能将其问题改善反而成了坏事呢？作为发展商，特别是管理者，最首要的观念不是创新问题，更重要的是对消费者的负责态度，更重要的是使自己的产品更完美。不管如何创新也要保证产品的可靠性，尤其是发展商与客户在专业知识方面并不是处于同一个水平上，当客户选择产品时，也许并不知道产品的全部性能和优缺点，发展商不能无视这些问题的存在，发展商更不能不充分地保护用户的知情权。

在现在的中国法规管理条件下，不管是潘总还是我都不可能完全按自己和用户的真实需求去创造一个理想的东西，但我会力求一个政府要求和市场需求的最佳平衡点，力争使自己的产品在以用户为本的基础上，首先将自己作为用户去衡量产品之后做到尽可能的完美。我们的设计确实存在许多问题，但首先对客户负责的态度要求我不能在发现问题同时有改正的可能时不去改善。

很欣慰您能中肯地对我和我的公司提出批评，确实我们的服务、组织观念和企业的管理水平缺少创新意识，这也正是我希望有个新的总经理来改变企业现状的原因之一。您也许已经知道我们采取的收购万科的行动，这也与重组和改善企业的现状相关联。世界上没有得天独厚的条件，只有靠努力和付出才能成功。也许不久的将来您就会看到我们在一个较长时间厚积薄发的成果了。

很遗憾我没法像您所说的潘总一样，每次销售会上都能笑嘻嘻地站在客户面前与大家交流。也许这正是您尚不太了解华远的原因。华远是个集团，华远房地产公司只是集团50多家企业中的一家。华远房地产也不像现代城，现代城仅仅是一个项目，潘总可以将全部或大部分的精力全投入到现代城上去，包括使自己融入销售之中。而华远房

地产同时有20个以上的项目在开发和经营，包括华威大厦、华南大厦、西单文化广场等等用于出租的项目，也包括几十个已建成小区的管理、出租、经营，还包括旧城拆迁改造和每年多个项目的扩展，这必然会分散大量的精力和时间，如再加上集团的其他发展和经营问题就更使我不得不提请董事会另选总经理了。华远每年近200万平方米的开复工面积大约是现代城的8—10倍，我也许仅仅能在产品的性能、质量等重大问题上过问和关注，而不可能在所有问题上与客户交谈，这项工作应由销售和其他部门来负责，也许对客户来说总经理要比销售部经理的级别高，总经理出面体现了对客户的尊重，但如果按所管理的资产和项目规模对应，我们一个部门经理的权限远远大于一个或几个现代城的项目，主要在于项目公司和综合开发公司的不同。

确实我不像潘总是个投资人，我只是被聘用的管理者，而我们与国企、集体企业的最大不同在于我不但知道自己的价值，更知道如果我不能为股东创造效益时就必须主动提出辞职，全中国大约只有我一个持有高薪的管理者会主动地提出辞职。

SOHO现代城风格之辩（6）

现代城与华远的距离确实不只是在设计中的细节上，确实存在着创新观念上的差别，尤其是管理层。管理者作为一个自然人是可以更换的，但如果管理层的更换就相对难了一些，但华远不管这个过程会多痛苦，都会自愿和自觉地接受这样一个现实。我们早就充分认识到如果一个企业不能不断地创新就会被市场淘汰，我作为总经理能认识到这个问题，管理层也同样能认识到这个问题。我很感谢您的批评！

也许华远的明天会比今天更好，我相信所有人都会看到这个发展前景变为现实。

今天是我的生日，朋友来信说“青春不是年龄，是心态”，人是如此，企业也同样。虽然我们今天存在一些问题，但不准备将这些问题带入明天。社会是会给一个企业、一个项目、一个人一个公正的评价的。

谢谢您的来信。

2000年3月8日

——摘自《任人评说》

我们无从得知，这位叫李璐的男士或女士给任志强写了一封什么样的信，但从任志强的回信中，我们大体可以推测信的内容。首先他或她是肯定了潘石屹的SOHO现代城的，其次是批评了华远的不求创新。我们暂不讨论他或她的批评是否有道理，其落入了潘石屹的圈套是不需争议的。

我们不知道潘石屹请任志强去看SOHO现代城的样板间是何用意。但有一点却是可以肯定的，肯定不会是让任志强去学习的，也不会是想让任志强替他的现代城说好话的。任志强个性直，说话口无遮拦。这点相信与任志强交往了八年之久的潘石屹比谁都清楚。

诚如任志强所说，任何东西都不可能是完美的。同样，潘石屹的现代城也肯定会存在诸多问题，任志强修房子很专业，但说到底也只

是对修房子很专业的“职业经理人”。任志强最擅长的应该是管理，而不是房子该如何修。所以，就算潘石屹对修房子一无所知，他也应该找“建筑设计师”级别的人员去请教。

潘石屹向来奉行“把房子卖出去，然后卖个好价钱”，他是决计不会请任志强砸自己的场子的。至于其中深意，笔者就不在此一一点透了。

反正，当热闹的讨论结束的时候，SOHO也基本售罄。潘石屹却没闲着，他把这次批判SOHO现代城的重点文章言论都收集起来，集结成书，取名《SOHO现代城批判》。先是作为楼书免费发放，后来被书商看中，成为公开发行的正式出版物。出版的书销量不错，可惜潘石屹没收一分的版税，白白损失了十几万RMB。但他并不惋惜，因为花十几万做个广告太稀松平常了。

这一事件并未让潘石屹与任志强“反目”，一年后，潘石屹还在公开场合表示，幸亏任总提出了宝贵的意见，技术上得到了极大改进，提升了产品的价值，因为此事，任志强成了他最感谢的人之一。

这一战，任志强收获了潘石屹在公共场合的一句感谢；潘石屹的SOHO现代城则连续两年蝉联北京房地产销售榜的冠军，成了纳税状元。

PK王石败别华润（1）

在正式辞去总经理一职时，任志强并没有想到自己最终会与华润劳燕分飞。1998年、1999年华远公司业绩的下滑不符合华润集团的地产帝国之梦。在梦想与现实背离的情况下，王石旗下的万科出现在任志强与华润集团董事长宁高宁之间。最终，在三个男人的梦想博弈之中，在任志强与王石的PK之中，以任志强败别华润收场。

小股东状告董事长

1998年、1999年由于北京华远表现不佳，导致了华润北京置地的利润大幅下降。在这个背景下，有一名损失惨重的股民写信给时任华润集团董事长的宁高宁，抱怨股价大跌。信中，这位股民还表示出对北京置地管理层的无动于衷与无所作为的失望之情。

我们无从知晓这位股民的真实身份，不过至多也就是一名股市的大户而已。既然不是北京置地的董事会成员，那买入股票获取利润的方式就是取得股价的差值。股价大跌，血汗钱付诸流水，他当然有资格抱怨，也有可能因此愤而提笔写信给宁高宁。

然而，买卖股票只是一种投资方式而已，但凡投资就有风险。“投资有风险，入市须谨慎”就是股市的广告牌，这点小股民不可能不知道，宁高宁更不可能不知道。因此，宁高宁完全可以不理会这名小股民的牢骚。

但事实是，他不仅理会了，还把这封信转给了任志强，并作了指示性的批复。“这些小股民终于忍不住了，如何改善公司，的确是迫在眉睫了。”

其实，这个批复的真实含义是，北京华远的赚钱能力大幅下降，令华润的董事会很不满意，如今已经到了忍无可忍的地步了。这一状况必须得到改变，而且必须尽快！

任志强在收到这封信及批复时，内心一定很难过。北京华远这几年为华润赚了几十亿元的利润，如今国家政策改变导致公司主营业务

大幅缩水，华润就开始对华远不满意了，这一点，多少让任志强有点心寒。

可与此同时，任志强又是一个十分好强的男人，无论外在原因如何，作为华远的掌舵人他都应该站出来承担责任。

于是，在收到宁高宁指示的第二天，任志强就有所行动，写了一封给华远公司全体职工的信，号召大家积极行动起来，一定要扭转公司经营不善的局面。

在信的开头，任志强首先指出了股民的信任对一个公司的重要性，随后他号召所有员工共同努力，为改善公司的形象、改变世人的看法、创造良好的生存环境去奋斗。在信中，任志强还提议全体职工利用年内的有限时间做一个最好的冲刺，先圆满完成今年的任务，并积极为明年的发展打下一个良好的基础。

PK王石败别华润（2）

这与其说是任志强的一封动员书，还不如说是任志强给全体职工的一份真情告白。这封信写于1999年11月18日，离年底只有42天的时间，就算是所有员工拼了老命地冲刺，又能冲到哪里呢?

此时已经失去政策庇护的任志强很明白，如果再被华润抛弃，华远将很难独自面对从“批发”到“零售”的转型。所以，他奋起而大声疾呼“如果大家不愿意自毁辛辛苦苦建设的家园，那就让我们共同努力为改善我们的形象、改变世人的看法、创造良好的生存环境，去奋斗！”

不过，浸润资本市场近50年的华润比谁都明白，一个大型的企业要转型成功是相当困难的，其所经历的时间和耗费的资源是不可估量的。华润明白资本只遵从理性，而从不讲究人情。所以当初华润选择华远，只是看重了华远紧密的政府关系网及丰富的土地资源，而华远的旧城改造及献花工程也的确为华润赢取了不菲的利润。

但是现在，风云突变，中国的个人住宅市场不断成长，俨然已成为房地产的主体。那个时候，万科已经成为全国个人住宅市场的最大经营商，市场占有率为全国第一，而华远才刚刚开始启动从集团销售到个人零售的转型。而且从区域来看，华远只是北京的一家房地产公司，而万科已经是一家全国性的房地产公司了。

形势很明显，华润入主万科势在必行！面对强大的万科，宁高宁有了初步的设想，那就是将万科与华远进行整合，优势互补，打造出一艘梦幻级的地产航母。

宁高宁的想法是美好的，可美梦是否成真并不是他一个人说了算，这还要看很多人的脸色，其中包括任志强，包括万科的王石，还包括很多相关的人。

“棋子”郭钧

即使是最伟大的考古学家，也是用历史去探索未来，而不会让现在的人再退回到原始时代。任志强似乎想用“时间会澄清一切”的哲理

来冷却新闻媒体对他辞职事件的热度。

然而，纸终究是包不住火的，就如同任志强自己说的那样，“时间会告诉大家，我们在想些什么，做些什么”。况且，一场足以引发中国房地产界大地震的并购整合事件才刚刚拉开序幕。

2000年4月，万科天津房地产的总经理郭钧被空降到北京，顶替时任“代总经理”的任志强。

PK王石败别华润（3）

郭钧，男，1966年出生，汉锰集团的创始人。1990年加入万科，1990年至1992年间，历任万科集团董事会秘书、万科集团办公室主任、《万科周刊》第一任主编；1992年至2000年，任天津万科董事总经理，先后主持开发了天津万科中心、万科城市花园、万科花园新城、万科世贸广场及万科都市花园等项目。

2000年4月3日的早晨，北京，阴转多云。

奉命陪郭钧上任的许志明没有出现，或许是因为堵车吧。郭钧一个人拎包走过阜外天桥，来到华远大厦6楼，正好离8：30还差一分钟。

电梯门打开的瞬间，郭钧看到了两眼直瞪着他的周坚（华远公司的书记）。郭钧不明白周坚何以如此奇怪地看着他，后来他才知道那时候华远开会迟到是要罚款的。

周坚将满脸困惑的郭钧直接领到华远的会议室。一进门，看到会议室里人头攒动，郭钧才知道所有人都到齐了，就等他了。

郭钧刚落座，作为华远董事长的任志强就推门进来了，他用眼神向郭钧直接打了个招呼后，就宣布会议开始。

会议很短，大约也就十分钟，但介绍到会的40多人就花了一大半时间。人物介绍完了，郭钧便象征性地说了几句话，会议也就结束了。

郭钧进入华远的事件引起了众多媒体的关注，当有媒体问郭钧为什么会选择来华远上任时，郭钧说：“我希望迎接挑战，希望能有一件事使我全身心投入去把它做好。”

我们承认，郭钧无疑是一个十分优秀的职业经理人，2000年初，他的资产已经达到38亿之巨。郭钧肩负着将最适合中国国情的万科文化带入华远的任务，同时也担负着一个重要“棋子”的使命——作为宁高宁打造梦幻地产航母的探路先锋。

郭钧孤身进入华远，他没有带一个帮手，因为那样只能徒增敌意，还会使原本已经错综复杂的麻绳更混乱，他带的，只是一颗耐心。

当时的华远处于企业的转型期，虽然郭钧自认为适应期比较滞后，但他仍然带领华远扭转了1999年的不利局面，使北京的市场占有率又提升至7%。意气风发的郭钧给自己、给华远制定了一个五年计划，目标是5年后让华远重新在北京房地产业的市场占有率达到15%。

可郭钧万万想不到，仅仅两年后，他就黯然离开了华远。

虽然这两年，郭钧把自己当成半个华远人，带领华远成功地实现了转型，而且得到了市场上更多的认可和接受；虽然这两年，郭钧生活得很快乐，在即将离去时还忘不了，在华远大厦8楼食堂吃烙饼吃到不得不减肥，到现在午餐都忌讳面食；虽然他忘不了，从下班前不提前通知就找不到人，到现在约谈工作的人主动把时间排在下午六七点；虽然他忘不了，参加销售公司的聚会，在那些少男少女面前喝得手舞足蹈；虽然他忘不了，听取业主的意见直到午夜，研究、回复业主的意见又到凌晨；虽然他忘不了，一轮又一轮修改项目的方案，被责怪的小伙子其实已经两天没睡好觉了；虽然他忘不了，第一次培训讲座座无虚席，以及十几次的管理改革小组会，半年内炮制了几十份管理文件；虽然他忘不了，公司聚餐每桌敬酒，然后借酒兴放歌娱乐大家；虽然他忘不了，把公司年轻而有潜力的骨干任命为项目经理，看到他们的成长从内心里感到高兴；虽然他忘不了，精心策划商业方案，与对手从针锋相对的谈判者到成为真挚的朋友；虽然他忘不了，因为全体员工的努力和向上的精神风貌，以及公司适应市场的转型，而使北京从业内到消费者对华润置地另眼相看；虽然他忘不了，看到业主来信说，我感觉郭钧是一个努力要把事情做好的人时，内心感到的莫大安慰和满足；虽然……

PK王石败别华润（4）

有很多“虽然”，可自从郭钧来华远的第一天起，他的角色就被定位了——三个男人相互博弈的一颗棋子。虽然这颗棋子很漂亮，但在下完棋后还是得收起来。

三个男人三个梦

要谈任志强离开华润的前因后果，就肯定避不开王石和他旗下的万科。事实上，任志强之于华远，王石之于万科，有太多的相同点。

任志强和王石都是军人出身，经历过“文化大革命”，最早的职业也都不关乎房地产。华远迈向成功的每一步都离不开任志强的贡献，而万科可以说是王石一手养大的孩子。

华远和万科都是上市公司，华远1996年借壳在香港上市，万科1991年在深圳上市。

1996年借壳上市后，由于业绩突出，任志强被董事会聘为董事长兼总经理，年薪700万元。身为一名党员，任志强除了缴纳个人所得税外，每年还上缴党费20万元。

1997年，王石主动找到任志强，希望华远能收购万科，却赶上了万科换领导班子，新一任党委书记不同意被收购。

随后，任志强和王石都成为房地产界的大佬，一个在北，一个在南，一个搞的是房地产批发，一个搞的是房地产零售，井水不犯河水。

然而，1998年房地产市场改革后，王石的万科依旧红火，任志强的华远却日渐萧条。于是，一场由华润导演的并购风波来临，让南北两个霸主扯上了剪不断、理还乱的关系。

华润有一个地产帝国之梦，这个梦远非一个华远就能实现，而随着北京房地产市场化程度越来越高，华远的政府资源已经有所弱化。

于是，华润将目标瞄准了万科。

华润集团总经理宁高宁对万科的评价是：“从专业化的管理到市场的影响力都很强的一个公司。”

而此时的王石也急于要使万科乘势高速发展，成为中国地产的第一品牌。在解决了土地储备之后，他需要更多的地，更需要大量的钱。万科自1991年上市后共筹资16.57亿元，而华远投靠华润后，4年就筹了33个亿。对于王石来说，华润才是万科理想的东家。

其实，华润与万科的接触早已开始，1996年华润成功收购万科旗下的怡宝蒸馏水，并于1998年聘请王石为北京置地独立董事。

1999年，任志强辞去了华远的总经理职务，专心当起了董事长。同期，王石也辞去了万科总经理的职务，轻松地爬山去了。

PK王石败别华润（5）

2000年4月，王石的嫡系郭钧被空降到北京华远，很多人士对此议论纷纷，认为这必然和华远与万科的并购整合有关，大家一致认为是王石派郭钧进京的。这是一次前锋战役。

随后，王石否认了这种说法，王石表示郭钧到华远并不是万科派去的，只能说是华润挖去的。虽然郭钧去华远与万科没有关系，但郭钧毕竟带去了万科所培养的职业经理人的文化。

至此，郭钧的空降北京揭开了华润、万科、华远与宁高宁、王石、任志强，三公司与三个男人的故事。

2000年8月，华润入主万科，成了万科的第一大股东，但只有15.08%的股权，远没有达到绝对控股的地步。我们知道，华润在华远地产一直持有50%以上股份，处于绝对控股地位。在其他行业的一些重大并购中，华润也注重绝对控股原则，对万科，华润自然也想拿到绝对控股权。

绝对控股有着多种好处，不仅收益丰厚、管理顺畅，还可以将万科的高管任命大权掌握在华润集团的手中。

在华润与万科的并购之初，华润的总经理黄铁鹰就直接问王石：“你的公司经营得这样好，为什么非要找个主子？”

王石很坦率地回答：“想做大，就必须要和世界接轨。”

黄铁鹰又问：“公司做大了是别人的，职位可是你自己的，难道你不怕哪天华润把你炒了？”

王石很镇静地回答：“如果有人能做得比我好，炒我是应该。”

并购之初的这段谈话，或许是无心的聊天，或许是随机的问答，或许已暗藏了玄机。

华润董事长宁高宁的如意算盘是将华远与万科整合成为国内最大的房地产开发公司，营造出一个地产帝国。但是宁高宁没想到，他在万科与华远遇到了双重阻力。

2000年12月初，万科董事会发布公告，宣布向新的大股东香港华润集团定向增发4.5亿股B股，发行价为每股4.5元，融资额高达20亿港元。12月23日，万科和华润分别表示，此次定向增发B股，目的是为了达到华润控股万科50%的比例。

按照华润的算盘，通过此次增发，万科将和华远一样，成为华润下属的绝对控股子公司，王石、任志强都将是华润旗下的职业经理人。

而此时，任志强与王石对华润整合内地地产业务有了不同的看法。任志强认为华润对万科的下一步收购，将出现在华润整合好自己的内部框架之后。任志强认为，当北京置地与香港华创整合完成后，在政策允许的条件下，香港华润将把万科从中国华润总公司移到北京置地里，北京置地将可能改名为中国置地，万科和华远都将被中国置地控股。

PK王石败别华润（6）

而王石则认为华润收购万科之后，会以万科为核心重整整个房地产业务。香港华润集团在通过中国华润进一步增加万科的股权后，新的公司会叫华润万科。华远是北京概念的地域性公司，万科是全国性的房地产公司；如果万科与华远合作，将是北京万科与华远合作的问题。

双方的分歧在于似乎王石希望万科成为老大，任志强则坚持万科与华远的并列关系。

而宁高宁的问题恰恰在于，当其提出通过整合万科与华远，为华润缔造一个梦幻般的地产企业的同时，却没有设计出华润内地地产业务与万科的整合办法。

宁高宁认为：“我们对万科的收购刚刚开始，整个华润的整合游戏也刚刚开始。华润肯定会继续增持万科的股份。如果华润持有的万科股份达到一定比例，管理架构将会调整。不过由万科来控股北京置地的可能性很小，因为这是一个全面收购的问题。”

在宁高宁的算盘里，新的控股公司将整合包括万科在内的华润所有地产业务，董事长非宁高宁莫属，总经理从王石和任志强中产生。宁高宁甚至已经开始了相关人士的安排，他告诉记者： 除王石、任志强外，姚牧民、郁亮、郭均肯定都有位置。

然而人算不如天算，2000年12月24日下午，增发计划急转直下，万科董事会宣布“悔约”： 放弃2000年度定向增资发行B股的方案，并取消2000年度第二次临时股东大会。万科给出的理由是由于不同的投资者对万科公司2000年度增资发行B股方案的理解不同，以及该增发方案将对本公司产生影响的认识存在差异。

万科这一“悔约”举动令人匪夷所思，其实导致其“悔约”的力量来自于一向活跃的万科散户和小股东，他们愤怒地认为，华润开价太低，简直就是一种掠夺行为。

华润当时开出的价格是每股4.5元，是按照10倍的市盈率计算得出的，对华润来说，这个价码已经不低了，因为香港恒生指数中地产股的平均市盈率也不过6—7倍。但万科小股东们认为，中国A股市场的平均市盈率是40多倍，万科这样的大盘股的市盈率也超过30倍，华润增持万科股份，应该按照当地的游戏规则来玩。

热衷于短线炒股的中国股民们，对华润的远大理想没有任何兴趣，他们只希望华润能带来一次大赚一笔的机会。然而宁高宁却坚守自己的底线：“华润是不会以超过10倍以上的市盈率的价格去收购公司的，否则华润宁可放弃收购。”

最终，华润以定向增发B股的方式收购万科——这个差点在中国股票交易历史上创造纪录的事件，戛然而止了。在资本市场上混迹已久的宁高宁，也不得不为“熟悉”国情交了一次学费。

既然增持、整合万科不得，那宁高宁只好另觅他途了。

2001年5月底，宁高宁宣布收购万科的新方案： 华润将所持北京置地44.2%的股份注入万科，由万科向华润按比例增发A股，这样就形成华润控股万科，万科控股北置，北置控股华远地产的股权架构。

PK王石败别华润（7）

宁高宁最终没有在任志强与王石之间取得平衡，他这样的安排几乎就是王石的心愿，但却深深伤害了任志强。

2001年7月，任志强宣布卖掉自己所持有的华远地产18%的股份，从华润手里收回华远地产品牌，成立新的华远地产，被任志强抛下的老华远被迫更名为“华润置地”。

而在2001年6月25日，万科召开股东大会和董事会，并发布公告：华润增持万科股权的方案，年内不会出台。

任志强与王石的举措令华润大伤筋骨，重新以“华润置地”为品牌进入内地市场的华润非但没有了“华远”与万科的“金字招牌”，而且丧失了华远与万科原有的资源。2002年10月，华润独自投资40亿港元开工建设深圳最大的商业地产项目华润中心，开始了华润自己在内地的新征程。

很明显，任志强不愿意把北京的优势与万科平分，更不愿意让与自己平起平坐的王石当自己的领导。所以，当一切已成定局时，任志强选择了离开，自己玩自己的“小钱”去。就这样，任志强与亲密合作6年之久、共同创下融资奇迹的资本方华润集团缘尽分飞。一时间舆论哗然、莫衷一是。

而对于自己缘何与华润“分手”，任志强当时对外界的解释条理清晰，逻辑严谨。首先，他讲述了华远和华润之间的第一次重大分歧，即1998年凤凰城的项目。

席卷亚洲的金融危机，终止了华远房地产公司经股东大会批准的扩股方案，打乱了公司的经营计划，双方开始对资本的作用和追求产生了不同的认识。作为资本拥有者的大股东第一次与经营班子产生了重大分歧，在对凤凰城项目的决策上动用了资本力量的否决权，以应对金融危机。为保证充足的现金流，保证已投入资本的安全性，华润集团一方面决定1998年3月上市公司扩股的1.4亿美元不再投入华远房

地产公司，而是作为兑付可换股债券的保证资金；另一方面，在董事会上提出终止华远房地产已投入8000万元人民币的凤凰城整体80万平方米的项目投资，提出“在金融危机下未来无法预测时，缩小和终止投资是最佳的选择。宁愿造成现有损失，也要防止加大投资后的更大损失”的意见。

经过管理班子的再三努力才将投资意见修改为： 现在只做凤凰城的一期已投入资金的部分，保留今后发展的余地，但不再执行原已签署的承建整个项目的协议。

2001年分手，却翻1998年的旧账，这与一个战国的故事比较相似。

卫灵公非常宠爱弥子瑕。当时卫国法律规定，如有人偷乘君主的车辆，其罪当斩。有一天深夜弥子瑕接到母亲病重的消息后，仗着卫灵公宠信，私用卫灵公的坐骑赶回家去看母亲，而卫灵公得知后，并未降罪，反而夸他有孝心，是一个孝子。

PK王石败别华润（8）

另有一天，弥子瑕在桃园游玩的时候，摘了一个熟透的桃子吃。想不到这桃子美味异常，弥子瑕就把吃剩的一半留着，拿去献给卫灵公。卫灵公很高兴地对他说：“你一定是舍不得吃，特意把它留给我。”之后很高兴地吃了弥子瑕吃剩的桃子。

几年后，弥子瑕的容貌，不再像以前那般美好，卫灵公就渐渐疏远了他，又看上了其他年轻貌美的少年。有一天，弥子瑕因小事而获罪于卫灵公，卫灵公突然想起弥子瑕当初私驾王车和赠送余桃的事，就大声骂道：“弥子瑕真是可恶极了，不但私用我君王的车，而且竟然把吃剩的桃子送给我吃。”因而降罪于弥子瑕。

不过任志强这一说法也能得到人们的谅解，分手了，好事变坏事，更何况辞职本身就是一场争论呢！

在回忆完与华润的第一次分歧后，任志强道出了离开华润的主因：

在万科向华润集团定向增发B股的公告中，华润集团做出了两项针对华远房地产公司的限制性承诺： 一是华远房地产公司不得在北京以外发展房地产业务，二是华远或万科在北京新增住宅项目双方都有合作的优先权。

我们知道，在北京的地产业中，华远房地产取得了令人瞩目的成就，不仅归功于华润的大力支持，还包含着和华润合资之前的华远房地产公司股东和几代华远人的艰辛与血汗。

而万科的理念、文化及市场规模在当时都没有成为北京地产市场的主流，尤其是华远在北京市取得的项目和土地储备优势，恰恰反衬了万科在北京无法直接获得行政划拨和最佳位置、最低成本土地的劣势。

虽然华润可以通过董事会的控制来避免出现影响中小股东权益的问题，但是，华远和万科共享项目优先权的承诺显然对华远房地产的

中小股东而言是不公平的。

也就是说，当华润集团收购万科A股时，华远集团公司已不能再沉默了。鉴于华润集团公司承诺的变化，华远集团正式提出撤回“不在华远房地产公司之外进行房地产开发”的承诺，并筹划建立新的地产公司，开始为“分家”做准备。

这一切，才是任志强离开华润的主因！

北京市场一直是万科最大的鸡肋，有着深厚积累的华远，自然不愿意莫名其妙地因为这次并购，在北京市场多出万科这样一个强劲的对手，就算都是华润参股的公司，也是不同的主体。而华润方面的限制性承诺，等于卡住了华远继续发展的脖子，等于是华远想发展，就必须和万科手拉手、一起走。

而且万科在北京市场确实表现一般，对这种包办婚姻，华远在华润、万科、华远的三角模式下，没有太多油水。

PK王石败别华润（9）

更何况，在这种模式下，华远丧失了外地的业务发展权，丧失了在北京发展的部分权力，那接下来，还会丧失什么？公司都到这一步了，董事长还坐得住吗？应该怎么做？

恰如绝顶高手过招，外人看好似寒暄，其实两手一碰，内力运出，双方内力互搏，功力强者胜，功力弱者退。似乎都是不动声色，但招招惊险。

在华远和华润分手的这一轮竞赛中，博弈的是以任志强和宁高宁为首的两个团队。最后的结果是，任志强带着转让股权收回的资金，以及“华远”的牌子，另起炉灶，等于是把北京房地产企业的领军企业灭于无形之中。

一切都像是一个轮回，如同1981年一样，任志强又一次义无反顾。面对外界的质疑，曾为军人的任志强用一个愤怒青年的姿态回敬道：“两种企业文化冲突，好合好散，由我来建立一种退出机制，这难道不是一种革命？”

华远选择远离华润这条大船，宁愿摇起舢板重新创业，这在外人看来多少有些不识时务，但任志强仍对自己信心十足，他说：“我们这些市场经济和现代企业制度下的经营者，应为全社会的改革做出表率。也许今后整个中国的经济都将按照这样一种路走，也就是说管理层不是终身制，管理层应按市场经济的规则主动在不适应就任某一职位时，辞去这一职位，而不是到亏损时再辞去。”

卖珠留棲卷土重来（1）

当任志强卖掉在华润置地的全部股权时，地产界才突然发现地产业不只是卖项目、卖房子，而且可以卖股权、卖公司。在卖公司的同时还可以卖掉所有的项目和所有的房子。

只是，卖掉公司，卖掉所有的项目和房子之后，新华远该怎么发展?

还是任志强有远见，他带领新华远利用自己的品牌优势，用新的战略和新的玩法打出了一记重拳。

“离婚”后何去何从?

在2001年9月5日的一场新闻发布会上，任志强和华润派来的新任董事长王印坐在一起。

当记者问王印，任志强从华润体系退出对华润的计划，乃至中国的房地产格局有什么影响时，王印回答得很简单，他说：“我觉得没有任何影响，唯一的变化是（原华远）公司将会更名为华润置地北京股份有限公司。”这话，多少显得有点“冷漠”。

新闻发布会后，任志强卸下了华远集团董事长的职务，彻底变成了平头老百姓。同时，他还将华远集团及其下属公司在北京华远房地产公司18%的股权悉数卖给了中国华润总公司。除此之外，任志强收回“华远”的名称、标志等全部品牌。

曾经为北京房地产市场发展流过不少汗水的任志强，把自己地产业的前10年经历总结为“仅仅只画了一个圆”。

“人的一生最难做的是给社会和历史留下些深刻的痕迹。如果时间可以倒转，我可以重新再做一次选择的话，我仍然希望能重复同样的旅行，但会努力画一个更加完美的圆！”任志强曾这样说。

与华润正式分手后，任志强写了一篇名为《重新起飞——追求我们曾经许下的心愿》的文章，洋洋洒洒万余言，让人感觉到与恋人分手般的不舍之情。

在文章中，任志强将华润与华远比作“夫妻”，说“家庭”中“夫妻”有分歧，所以选择离婚。任志强还在文中幸福地回忆了这段已逝的婚姻。

“希拉里因克林顿当选为美国总统而成为第一夫人，也有人说克林顿之所以能当选总统是因为有希拉里这样一位夫人，总之两者之间是一种成功的相辅相成。华润集团公司与华远集团公司在过去的合作中，将华远房地产公司成功地塑造成北京乃至全国的知名企业，这同样是一种相辅相成。”任志强做了一个如此的类比。

当王石提出要卖“万科”时，其实王石只是在替大股东找买主，卖掉的不是王石的股权，而是深特发的股权，股价的高低都是深特发的事，与王石无关。

与王石相比，如果就出让华远集团公司所持有的华远房地产公司的股权而言，任志强是在卖股权。但任志强在卖掉股权的同时又收回了公司的品牌，那任志强卖掉的就不是华远，而是原来华远房地产公司所持有的项目和储备；卖掉的是资产和债券、债务，包括华清、华亭、凤凰城、阳光华苑等许许多多成功的优秀作品，也包括华南大厦、华威大厦、西单文化广场等等已建成项目，还包括几百万平方米的土地储备和在建项目。

卖珠留楗卷土重来（2）

很多人都认为华远虽然收回了公司的名称，但却变成了如一张白纸的新公司。可任志强却不这么认为，“确实，我们损失了许多无法用金钱来衡量的有形与无形的资源和资产，但我们绝不是白手起家！”

在任志强看来，华远在十几年前创业时，除了一群热情、能吃苦、充满幻想又脚踏实地的土大兵之外，几乎一无所有。而今天，华远有了雄厚的资金实力，有丰富的市场经验，有取之不尽的人才资源，有京城知名的地产品牌，有传统的企业文化，有良好的信誉和银行的后盾，有政策和政府的支持，还有华远曾经创造的业绩和历史。

而且，更重要的是，华远已从一个资本经营的初学者成长为熟练地掌握了一定的资本知识、技能和现代企业治理机制的驾驭者，并且学会了资本市场的游戏规则。

任志强认为华远集团公司学会的东西太多太多，虽然分手后总资产从139亿元下降为20多亿元，但重新起飞是建立在一个更高层次的起点上，不需要最初的原始积累。

“8年前，我们可以从1.01亿元的净资产翻到139亿元，那么今天拥有十几亿元的资产后，我们必将会更有作为！”任志强对未来信心十足。

企业核心的竞争力并不在于现有的规模和资金的实力。从一无所有走到今天，华远的核心竞争力在于一个改革开放之后的优秀治理结构和运行机制，核心竞争力在于一群永远勇于创新的领导集团，在于管理者的信念与追求，在于忠诚于社会的献身精神。

“我们的人还在，文化还在。虽然我们的资产不如从前，但我们绝不是在孤军奋战，我们有无数的战略投资伙伴和朋友，我们仍拥有对‘华远’有着信任、存着偏爱、有着感情和给予关注的庞大客户群。”因此，“我们不会放弃我们曾经有过的地产界的领先地位，也不会放弃我们熟悉的资本市场。”

“不管将遇到什么，不管谁会跟随，我要飞，我在飞，去看那未来的世界，去实现我们曾经许下的心愿！”

任志强用他的豪言壮语打响了卷土重来的第一枪。

依靠品牌，玩新战略

任志强在50岁的时候离开了华润这条大船，一切重新来过。虽然他手里有了一大笔钱，足够他颐养天年。

但他决心振翅再飞，这次，他不再满足于画一个“完美的圆”。

卖珠留楗卷土重来（3）

将老华远房地产公司持有股权转让给华润集团后，2001年12月30日，华远新时代房地产公司领到了工商营业执照。“虽然转让的申报和付款过程不像预期的那样顺利，但是新公司还是凭借两天的时间，完成了一个完整的、赢利的年度财务报表，使未来上市的时间提前整整一年。”像终于在颤颤巍巍的钢丝上如期走到了尽头，新年前的最后几天对于任志强来说是惊心动魄的。

为打这个“时间差”立下汗马功劳的是名不见经传的“什刹海”公司。它在老华远时代，为避免利益冲突和关联交易，成为一家由华远集团代管的全资公司。由于什刹海地区规划久拖未批，“什刹海”公司除了开发了几座四合院，房地产业务上便再无建树。

在“什刹海”改制时如何增资的问题上，足可以见识到“地产大佬”任志强的足智多谋。在与华润签署股份转让协议时，任志强坚持其中一笔资金要在2001年底前支付，而华远新时代房地产开发公司3亿元的注册资金很大程度上就是来源于这笔钱。这一招对于新华远的提前“出世”起到了至关重要的作用。

华远集团在2002年新年钟声敲响之前完成了华远新时代房地产开发公司的改组注册。为何名称在华远后面，多了个新时代，变成了新时代房地产开发公司？任志强是不是昏了头啊？

非也，非也！工商行政管理局规定，一个公司的名字被取消后，必须一年后才能重新启用。所以这一年，新华远地产用了新时代房地产这个名字作为过渡。

新华远是在华远集团下属的什刹海经济建设开发公司基础上，由华远集团及其下属的西单购物中心、华远国际旅游有限公司、华远金海马家具装饰公司、华远生物保健品有限公司等4家公司整合而成，注册资本3.5亿元人民币，任志强出任公司董事长。

2002年1月底，当华润集团将最后一笔转让款交到任志强手上时，华远集团就面临着如何重新在市场中树立自己的形象和如何迅速地从零开始发展成为巨人的问题。

此时的华远已经没有了计划经济时代靠政府大量行政划拨取得土地的优势，分完家后新华远也是没有能力去境外融资的；而另一方面，注册资本仅仅3亿多元的新华远也不可能去竞标拍卖而获得大量的土地储备。

没地、没钱、没政府背景的优势，新华远除了一个改了名字的地产品牌外，一无所有。

那么，新华远靠什么发展呢？有很多人等着看新华远的笑话，看任志强的笑话。

但是，任志强带领新华远用自己的品牌优势，用新的战略和新的玩法打出了一记重拳。

早在新华远未成立之前，任志强就凭借华远的品牌优势，用无形资产换取了开拓房地产公司55%的股权，推出了品牌战略的第一个面世之作——海润国际公寓。

卖珠留棲卷土重来（4）

作为任志强重出江湖的第一个产品，海润国际公寓以其优越的品质、极具诱惑力的价格、国际化的服务方式、第三者承诺的信誉保证赢得了市场的信赖。海润国际公寓不但提供房屋，同时提供可选择的精装修，更配套了量身定制的生活家具、必备的生活家电。而每项产品从建筑到材料设备、家具，供应商都事先做出了质量保证的承诺。

占据了丽都商圈的海润国际公寓附送全套精装修及家具电器，以8500元/平方米的价位推出，在尚未推广宣传的情况下已积累了120多名客户。

值得一提的是，为避免质量问题，新华远以海润国际公寓项目为起点推出了“质量履约担保”机制。此举可以规避房地产业中尤其是开发商的质量责任问题，以对客户承诺的形式使涉及的所有品质责权明晰。

当时，有关质量与履约的担保在国际上已经通行，而这一机制在京城房地产商品房销售中还是首次。这一担保机制的作用在于用更严厉的经济手段使施工单位尽一切可能避免违约现象，标志着我国房地产业的发展将越来越走向规范化、成熟化。

2002年3月，华润北京置地的30多名中层及业务骨干集体“反水”至另一家大型地产公司旗下，郭钧辞去华润北京置地总经理的职务。据称，这30多名中层及业务骨干中有22名去了华远集团及其关联企业。华远的企业凝聚力可见一斑。

新华远的目标定位是：　2002年开复工面积超过30万平方米，3年内达到年开复工面积超过80万平方米。

任志强还有一个伟大的目标，2004年直接上市。曾经深深浸淫国际资本市场的任志强心里十分清楚，赶在2001年年历即将翻过时，拿到新华远的营业执照(注册成立)，有什么重大意义。按照证券部门新公司上市须有3年赢利记录的规定，新华远抢在2001年成立，并且有一

个不错的财务报表(控股开拓房地产并将其开发的海润国际公寓于当年底销售)，它就可以在2004年申请上市。

在任志强的眼里，土地储备可以说是房地产公司的命脉，它不仅是考察公司发展后劲的一个指标，而且也是上市公司实现股东投资回报和连续赢利业绩的重要保证。除了资金，新华远面临的最大问题便是土地储备。

即使拥有了10个亿，对于新华远的土地储备来说仍是杯水车薪，地无一垄、钱无一箩的新华远准备上演“帽子”戏法——一种土地储备的新玩法给新华远“变出”相当数量的土地资源。华远地产积极发展业务合作伙伴，进行强强联合，实现优势互补，拓宽业务领域。

2002年4月18日、5月8日，新华远与北京首旅集团合作组建的两家新公司——北京市首旅华远房地产开发有限公司和北京市首旅酒店物业管理有限公司成立，注册资本分别为1亿元和500万元。其中，新华远所占股份均为40％，首旅集团所属的首汽集团、首旅国际酒店集团所占股份均分别为40％、20％。

卖珠留楗卷土重来（5）

对于新华远来说，首旅集团拥有的土地储备量达三四百万平方米，这些土地将通过首旅集团的酒店改造而逐步释放出来。因此，它不同于其他开发商囤积的土地，因为自己“圈”来的土地若不按规定投入开发，过期就会面临被政府收回的危险，而合作以后的公司则绝不会有此风险，可以合理调配土地开发的步骤。

那时，西城区政府还委托华远集团进行全区的土地一级市场开发。据当时西城区政府介绍，预计“十五”期间，西城区房地产开复工面积每年将保持220万平方米，竣工300万平方米，基本完成新街口地区、官园地区、丰盛地区、二龙路地区、南闹市口地区的危改任务，组织德内大街、西什库大街、草岚子、府右街、和平门等成片危旧房改造，完善西单现代化商业中心区和金融街建设等六个功能街区的建设。

北京房地产界完全明白，在寸土寸金的西城区进行土地一级市场开发意味着什么。

2002年底，在华远新时代举行周岁庆典之际，任志强不但出了本名为《任人评说》的书，而且喊道：“华远地产回来了”，宣布华远地产已经完成股份制改组，将诞生仅一年的华远新时代更名为“北京华远地产股份有限公司”。

伴随着任志强“华远地产回来了”的呐喊声，再度崛起的华远地产，以迅速壮大的资本规模，以咄咄逼人的战略布局，以跻身于“2002年北京楼市十大热销楼盘”的海润国际公寓以及其他正在运作的项目，以及创新的理念和行为方式，再度开创着地产界一个又一个神话。

任志强假寐，众皆竖耳；任志强拔剑，众皆悚然。

“鸡蛋换粮票”之梅开二度（1）

继1992年潘石屹用“鸡蛋”从任志强手中换得“粮票”后，2004年，缺地的潘石屹再次找到了有地但有些缺钱的任志强，要跟他再次上演“粮票换鸡蛋”的故事。只是，这次的交换并不像第一次那么顺利，并且出人意料的是，在用“粮票”换了潘石屹手中的“鸡蛋”后，任志强用这个“鸡蛋”换了更多的“粮票”。

潘石屹的“鸡蛋换粮票”

2004年，北京市颁布的4号文件规定从2004年1月9日起，所有的土地出让都必须“招拍挂”。这对于潘石屹来说是喜忧参半，喜的是所有的政策规定都清楚了，他不用再摸黑走路了，可忧的是政策的方向与自己预期的相反，他成了手上没地的房地产商了。

土地和资金是房地产商的两大基本元素，缺了土地的房地产商就如同断了奶水的小孩，无法茁壮成长。2004年的潘石屹已经成长为一名比较专业的房地产商了，因此他很明白作为一个有着远大理想的房地产商，要想保持自己在业界的腕级地位，必须尽快改变自己目前这种“断粮”的现状。

俗话说“巧妇难为无米之炊”，潘石屹深深明白自己需要新的开发项目，也清楚新项目的来源无非两点，一是政府公开招标拍卖的土地，二是政府允许继续开发的项目。

于是，2004年2月27日，潘石屹在他们自己公司办的SOHO小报网上发了一个帖子：　凡是4号文件认可的“粮票”，即计委的立项，他们都愿意用“鸡蛋”（钱）换，欢迎有未过期的“粮票”的尽快来找我们。基本条件是：　20万平方米以上。

我们都知道“囤地”有众多好处，一是可以保证房地产开发商项目开发的可持续性，二是土地升值效应明显。

而“囤钱”呢，似乎只有保证资金的流转充足了才行，不过通货膨胀下的货币贬值也不是好玩的。

但是，2004年出台的71号令彻底封杀了“土地协议出让”这个在中国积习已久的方式（71号令规定，2004年8月31日前是清理协议土地出让的最后期限，俗称“8•31土地大限”）。这一号令让大量准备在自家“囤地”上大赚一笔的开发商感到了迎面而来的阵阵杀气。于是，这群后背发凉的囤地者们饥不择食地到处寻找买家。

“鸡蛋换粮票”之梅开二度（2）

正是基于这样一个判断，潘石屹在粮票的选择上颇为苛刻。自从潘石屹要“断粮”的消息传出后，据说每天有十几个拿着“粮票”的地主们到他那儿排队换“鸡蛋”。出人意料的是，虽然这些项目交换的价格不高，有的甚至打了对折，但都没能换走潘石屹手中的“鸡蛋”。

当然，没有饥不择食并不说明肚子不饿，潘石屹虽然“挑食”，但也绝不能空腹久等。他以迅雷不及掩耳之势逐一排查目标，最终瞄上了任志强正在开发中的尚都国际中心。

相对那些不具备尽快开工条件的土地、不符合潘石屹的产品选择或地点选择的土地、危急到发不出工资的地步的小地主们，以及许多尚不能成为“粮票”的半成品，任志强的尚都国际中心就像一块色香味俱佳的大蛋糕，让饿得前胸贴后背的潘石屹非常眼馋。

可自古便宜无好货，好货不便宜。尚都国际中心是CBD核心区标志性建筑之一，紧邻东大桥路（CBD核心区的西沿线），背靠CBD，面向第一使馆区，东侧与新城国际仅隔一条40米的规划路，南侧与世贸国际公寓二期相接，位于朝外商圈、建外商圈与CBD频密互动的交通要塞。尚都国际中心总规模30万平方米，集写字楼、产权式商务酒店、商务公寓、时尚休闲特色商业街于一体，分三期开发，目前一期已经封顶。

尚都国际中心拥有优越的地理位置，并且从完工的第一期销售来看，市场前景看好。用潘石屹自己的话说，选择与华远的尚都国际合作，是看上了尚都优越的地理位置，手续齐全，再加上他自己有在CBD区域做SOHO现代城与建外SOHO的成功经验。

所以，虽然尚都项目是个出价最高的硬骨头，却偏偏成为了他首选的目标，尚都优越的地理位置、前期项目的形象、特殊的产品设计，与新城国际、财富中心、嘉里中心、美国使馆等紧密相连的集聚

效应，已完成的前期土地拆迁、出让金交纳、扩初设计、规划审批等准备工作，这一切都高高地吊起了潘石屹的胃口。

但是，但凡商人都是精明的，就算明知道是大肥肉一块，也会拼命压价，以求赚得最多的钱。

当时，业界都认为任志强不会将尚都国际卖给潘石屹，因为尚都国际是任志强手上的一个好项目，比万通新世界要好卖得多。另外，任志强和潘石屹关系一向不好，这些年两人总是争吵不断。

然而事实却出乎所有人的预料，独断专行的任志强顶住了公司的强大压力，在与潘石屹谈判不到两天后，就决定将尚都国际卖了，并开出了价。不过这个价是天价，是北京城当时的“地王”，与潘石屹自己提出的价格足足相差了3000元/平方米。

潘石屹为此很郁闷地说：“我们的确要‘断顿’了，但这不意味着他就可以漫天要价。现在北京还没有一块地能高出他的报价。”

但任志强自有他卖高价的理由：“潘石屹要换‘粮票’，但他却拿‘粗粮票’的价钱换我手中的‘细粮票’，这怎么成？”

由于价格谈不拢，这事就一直僵持着。但天公作美，“转折”在不经意间到来。

“鸡蛋换粮票”之梅开二度（3）

一天，北京某媒体举办一次小型座谈会，任志强和潘石屹先到，潘石屹讲完后正准备离开，首都创业集团的老总刘晓光就到了。刘晓光拉住潘石屹说：“小潘，那件事就这么定了，周五晚上9点我们再到贵宾楼饭店谈一次。”

善于察言观色的潘石屹注意到任志强在听到这句话时，脸色有了些变化。混迹商场多年的潘石屹不难推断，任志强将刘晓光口中的那件事理解成了又一桩“粮票换鸡蛋”的交易。

商场如战场，知己知彼，百战不殆，这一次偶然发现让潘石屹了解到任志强对他自己手中“鸡蛋”的重视程度。精明的潘石屹不仅没有当场点破这个误会，反而利用任志强的这次“误会”与之定下了见面时间，而且加上软磨硬泡之手段一举敲定了合作条件。

这正是无心插柳柳成荫，刘晓光在无意之中配合潘石屹设了个巧妙的局。

根据合作协议，此次采用了股权合作的形式，即SOHO中国以参股项目公司的形式加入到尚都国际中心的整体开发中。在一个共同的项目公司中，大股东是SOHO中国，持60%股份，负责二、三期开发；小股东是华远，持40%股份，负责一期销售，等到一期卖完之后，退出该项目公司，由SOHO中国全权负责该项目。尚都国际中心已建成的一期共10万平方米将改名为华远•尚都；剩下未建成的二、三期，约17万平方米，更名为SOHO•尚都。

2004年3月29日上午，华远和SOHO中国在尚都国际中心一期售楼处举行了尚都项目合作签约仪式，双方签订了包括合作框架协议在内的一系列协议。双方的合作签约仪式吸引了京城40多家媒体的关注，然而对于媒体和业界最为关注的粮票价格问题，任志强和潘石屹一致表示出保留态度。

任志强说，华远既不缺钱也不缺能力，之所以与SOHO合作完全是企业战略和战术上的需求。“华远要获取更大的发展不应在乎一城一地的得失，而是要充分利用其取得土地粮票的优势，用更多的资金实现其发展的转移，发挥资金有效运作的竞争力。”不过，任志强的话虚虚实实、真真假假，外人也搞不清楚。据有关方面透露，当时华远还有4块50万平方米以上的项目需要运作，买壳上市受挫的华远正需要大笔大笔的钱。

潘石屹则认为，SOHO向来的优势是设计和产品，弱项在前期工作，收购尚都正好可以扬长避短。“这（收购尚都）只是我们换到的第一张‘粮票’，我们还有第二张、第三张‘粮票’正在谈判之中。”尚都收购的成功不仅仅解了潘石屹的燃眉之急，也是潘石屹从长计议的必然。

业内人士眼中的“任、潘粮票换鸡蛋”

“鸡蛋换粮票”之梅开二度（4）

此次“粮票换鸡蛋”的结局出乎所有人的意料，任志强并未将尚都国际全部卖给潘石屹，而是采取了参股合作的方式。竞争变成了牵手合作，这便成了市场中被纷纷议论的趣事。

有人说任志强缺少资金而不得不和潘石屹换鸡蛋，也有人说潘石屹的鸡蛋不够而换不了全部的粮票，双方不得不折中地选择了合作。

然而事实上，华远并不缺钱也不缺能力，华远尚都的销售与建设都同样进展得很顺利，为什么要与SOHO中国合作?

引用当时某专业人士的评论，华远希望从战略上获取更大的发展，能充分利用其取得土地粮票的优势，用更多的资金扩大土地储备，为今后的发展奠定基础，发挥其资金有效运作的竞争力；SOHO中国则可以通过合作充分利用其拥有的客户资源继续扩大市场占有率和影响力，两个企业在合作中找到了共同的需要，并获取了各自的利润，这是资源市场化自由配置的最佳选择。

一些业内人士还表示，随着房地产市场逐渐走向成熟，一些有前瞻意识的企业发现，独立竞争并不是企业发展的唯一途径，企业之间结成联盟、形成优势互补则能获取最大的市场价值。因此，此次华远与SOHO中国联手合作不仅是企业选择的结果，更是市场发展的趋势。

不过从这次“粮票换鸡蛋”事件中我们也可以看出，任志强和潘石屹两人从对骂到握手，并非重归于好，而是各自的利益使然。

潘石屹曾说：“我俩这10多年的历史也是斗争的历史，一边斗争一边合作，合作是主旋律。因为我们双方优势和劣势完全不同，容易互补。我们之间的合作可以使我们双方的效益和效率都达到最大，斗争只是我们合作过程中的插曲。”

任志强更是直言不讳：“所有的联盟都是从利益驱使的单边合作开始的。当更多的人认为能从合作中获得自己的利益，并且会减少交易

的成本和难度时，人们才可能会合作，更多的人才可能结成联盟。”

难怪京城一位房地产界人士看了任志强和潘石屹的合作签约仪式后大发感慨：“潘石屹和任志强其实从来就不是冤家，当然更不是朋友，只是两个疯狂攫取自己利益的地产商人。他们斗也好，和也好，只有利益之别，没有敌友之分。”他还指出，任志强和潘石屹其实并不是直到现在才站到一起的，只要利益相同，他们就是“朋友”。

“鸡蛋换粮票”之梅开二度（5）

这位地产界人士还列举了两个事例来证明自己的观点。一是2003年6月13日央行121号文件即《关于进一步加强房地产信贷业务管理的通知》发布后，任志强和潘石屹不但不约而同地站到了一起，而且都发出了最强的反对声。

任志强的批评最为直接和露骨。他一口气列下了121号文件的政策后果：　20个可能性，没有一个是正面的。他的《“冬天”来了》和《仇富政策》，被人们戏谑地称为“声讨”121号文件的“檄文”。

有些幽默、有些滑头的潘石屹当天就向媒体大发牢骚：“感觉就像我们正在进行足球比赛，裁判突然吹响了哨声说，改排球比赛了，球再不能落地了，落地就算犯规。”

他们不但是最为典型的两个反对者，而且牵头举办论坛、会议，联合业界人士“上书”……以他们为首的地产阶层竟影响了政府的最终决策。

在2003年9月30日由天津市商委和财富传媒共同主办的2003年商业房地产国际峰会上，举办方请来任志强和潘石屹，本希望他们能把争论和思想带到天津，不料任志强和潘石屹在会上竟联手炮轰天津地产。潘石屹是旁敲侧击，绵里藏针地批评，任志强则一上场就出言不逊：“我和潘石屹一样对天津不感兴趣。”两人一唱一和让与会者大跌眼镜。

中国社科院的一位专家则指出，任志强和潘石屹从竞争到合作其实是商家之间的一种“竞合”关系。现在的商业规则里，商家和商家之间既不是完全意义上的竞争，也不是完全意义上的合作，而是既竞争又合作。任志强和潘石屹资源互补，联手打造尚都，就是地产界的一个竞合典型，反映出北京地产圈以4号令为契机开始了新一轮整合。

但专家也同时指出，对于任志强和潘石屹这两个精明的地产商人来说，他们一会儿吵架，一会儿拉手，还不仅仅是纯粹的“竞合”，更

多的是联手炒作和作秀。他们深谙中国人喜欢分清敌我、好面子、重感情的特点，便拉下面子既扮冤家，又演兄弟，把一曲恩怨情仇的商业大剧假戏真做，在老百姓唏嘘感慨之时，赚足了眼球，免费做了N次“广告”。

当年任志强公开给SOHO现代城揭短时，潘石屹曾颇为得意地对记者说：“今年公司计划完成销售额30亿元，目前已完成20亿元；今年计划占到销售额1%的广告费，现在看来是用不完了。”

“鸡蛋换粮票”之梅开二度（6）

而任志强更是心知肚明：“我知道，现代城销售不仅不会受影响，甚至会越卖越好。”

如此说来，谁还相信他们是真的冤家？而这次的尚都合作，两人满口“鸡蛋”换“粮票”之类的新鲜比喻，一会儿说不合作，一会儿又说“冰释了10余年的前嫌”，大幕才刚拉开，早已炒得家喻户晓。

难怪一位业内人士笑道：“与CBD其他项目相比，尚都的一期销售其实并不是特别好，可这么一搞，任志强也不用打广告了。”试想，如果任志强和潘石屹不扮演成两个斗了10多年的冤家，他们这次的合作会有如此大的社会效应吗？

任志强眼中的“鸡蛋换粮票”

在此次“鸡蛋换粮票”事件中，潘石屹无疑会得到任志强手中这张粮票，使计、争吵、作秀都只是为节省买粮票的开支，也打些免费的广告以使自己的产品更好卖，卖的价更高一些。这一过程应了潘石屹那句名言：　先卖出去，然后卖个好价钱。

任志强无疑会得到潘石屹手中的鸡蛋，装傻、充愣都只是为了得到更多的鸡蛋。那么，我们可以相信，任志强当时是急需用钱的。至于需要这些钱干什么，正应了那句老话——螳螂捕蝉，黄雀在后。任志强将尚处在开发中的尚都国际高价卖给了潘石屹，潘石屹自以为得了多大的便宜，殊不知任志强只不过是为了那张面值更大的粮票——东华广场。

东华广场，即东直门综合交通枢纽工程商务项目，2004年已经被列为2008年北京奥运会重点项目和北京市重点工程，预测人流量每天为100万人次。建成后，将由两座地标性写字楼、近10万平方米的酒店公寓和会展中心加写字楼构成。

2004年6月9日下午，华远地产在尚都国际中心召开新闻发布会，正式向社会推出了尚都“亿元楼王”，并同时举行了尚都国际中心广场

揭幕仪式。然而，出乎所有到场媒体意料的是，华远地产董事长任志强却在发布会上突然宣布：　华远地产已经于近日全面收购了东直门综合交通枢纽——东华广场项目。

据任志强介绍，早在2004年5月25日，华远地产就收购了北京城建在东华广场60%的股权，并于6月3日正式签署了意向书，加上之前已经收购的持有东华广场项目35%股权的一家海南公司，至此，华远地产已经控制了东华公司95%的股权。而任志强也表示，另外有一家持有东华广场5%股权的小股东，已经原则上同意把股权转让给华远地产。

从任志强的话中我们可以看出，早在他转让尚都国际中心项目二、三期，用尚都的粮票换潘石屹的鸡蛋之前，华远地产已经确立意向要全面收购在北京城建控投之下的东华广场。

华远地产牺牲了17万平方米的尚都国际中心二、三期，却换来了充足的资金实力得以全面收购86万平方米的东华广场。用任志强的话说，华远地产卖掉了17万平方米尚都的粮票，却用得来的鸡蛋换来了86万平方米的东华广场这张更大的粮票。

“鸡蛋换粮票”之梅开二度（7）

在华远公司全面收购东华广场100％的股权后，任志强表示将对原有的东直门项目进行重新定位和调整设计，并考虑交通重组问题，聘请国外专门从事奥运会交通规划的大师进行项目调整，转变原有项目中“可批不可建”的不实际部分。进一步扩充设计理念，实现“以人为本”的人性化交通，使现有交通更加合理化。并初步定于2004年9月全面恢复项目建设。任志强同时强调，华远目前除了写字楼、公寓等项目的开发建设外，还将涉及别墅等其他多种形式的项目开发，争取于2005年整体水平超过华润。

此时，不知道精明能干的潘石屹作何感想？可能正像人们穿鞋时的感受一样吧：　舒不舒服自己知道！

附：“鸡蛋换粮票”说法的来源

任志强：　在我们小的时候，大家都知道没有粮票是买不到粮食的，农民进城做生意的时候，手里没有粮票，就拿鸡蛋去换粮票。换了粮票以后，才能拿粮票去买粮食，或者到饭店去吃饭。那么，现在的土地供给政策已经允许用协议出让的方式，或者说不用挂牌拍卖招标的方式来获取土地，那些还没有办理出让合同的土地称为“粮票”，“鸡蛋”当然就是指钱了，或者说资产。用钱去换“粮票”，是因为在北京市的房地产市场上，一些房地产企业在完成了手中现有的项目以后，并没有能力去获得新的土地，或者说政府并没有大量的土地拿出来，用于公开拍卖和招标，所以这些公司也没有办法去获得土地。比如，你可能拍卖的是经济适用房，但这个公司不想建设经济适用房，它可能就不需要这个“粮票”。由于北京市在2004年1月份发布了一个“4号令”，这个通令已经限制了在1月9日以前取得土地立项和规划批准手续的，可以继续按照协议的方式办理相关的手续。还有一些是已经签订了合同，没有能力、没有资金去继续开发的项目，我们也把它通称为“粮票”。

“穷人区”、“富人区”之争（1）

让任志强背负最多骂名的，应该是他向穷人投去的炸弹，是他有关“穷人区”、“富人区”的言论，这些言论给他带来了“奸商”、“人民公敌”的极端称谓。

2005年是中国房地产业的宏观调控年，针对房价上涨的宏观调控政策频频出台。任志强对这种针对房地产商的调控政策有着相当的困惑与不满，这点从其言论和博客上均可以看出来。

2005年1月8日，任志强在“2005年宏观经济引导力”论坛上语出惊人：“我没有责任替穷人盖房子，房地产开发商只替富人建房。”此语引发了此后历时弥久的“倒任”风潮。

2005年10月11日，任志强在其博客上连发了十余篇博客来探讨中国的房价与宏观调控的问题。

他以文章《房子一定要买，贵了也得买》来针对停止土地出让与招拍挂政策的出台；

而文章《谁在为“穷人”说话——不要让所有人买房》则意在澄清媒体有关他“媚富”的报道，重申政府应该为建立保障体制为穷人的住房埋单；

《富人住不上好房，穷人不可能解决住房问题》则是说让富人们都买好房，多纳税，然后政府用这部分税收替穷人建保障房；

《穿越房地产迷雾房地产年度报告出台始末》是针对房地产泡沫的争论，任志强等若干地产商弄了个研究报告，摆出一堆数据来说明泡沫并不存在；

《中国地产2005展望》是以上面那份房地产年度报告为基础的，表明了他对2005年房市稳健的预期；

《该将房价上涨罪名都给开发商吗》、《莫名其妙房地产到底怎么了》、《谁都有权批评开发商扣帽子不解决问题》、《投机与泡沫无关》等6篇博客，一是为社会对房地产商的不公平感到不可理解和气

愤，二是在反复地说明房价上涨与开发商无关，三是在不断地建议房地产商只管给富人建房，穷人的房子应该由政府来解决。

2005年10月23日，任志强写了一篇《不可能让老百姓都买房》的博客，与以往他常用的“万言书”不同，这次的博客篇幅比较小，可这篇不长的博客却引起了一场轩然大波。

在该文的第一段，任志强指出2005年土地供应将不足，因此房价将继续上涨，并表态说不愿意看到这种情况发生。

“穷人区”、“富人区”之争（2）

所有统计数字都在告诉我们，2005年土地供应会出现更严重的不足，供应量的持续下降将使房价恶性增长。这是我们最不愿意看到的事情。

借助数据、依照事实说明问题是任志强的一贯风格，在该文的第二段，任志强以美国作为对比对象，说明中国的房地产泡沫2005年不会出现。

没有任何一个国家的案例可以证明，在整体经济形势高涨，而物价低涨的过程中会出现房地产泡沫。目前为止，中国房地产的增加值在GDP中的比重只有1.8%至2%，而美国从20世纪50年代到2000年的50年期间，平均为10%。按照发达国家的同类GDP增长阶段计算，我们比美国落后60年至80年，中国不可能在这样一个阶段出现泡沫。

接下来，任志强便用一堆数据推出一个“房子一定要先满足富人，不考虑穷人”的结论。也正是因为这个结论，人们再次为他戴上了“媚富”的帽子。

如果按照党的十六大以及建设部提出的目标，达到人均35平方米，房地产开发速度还需要再翻1.5倍。即使按照目前30%的增长速度，也根本达不到这样的水平。是不是老百姓没钱买房子呢？不是。我们总的供应量每年只能保证5%的家庭(新房3%，旧房2%)。而美国平均每100个家庭中，有17个至25个当年购房。

我坚持一个观点，不要让所有的老百姓都买房子，因为我们没有那么大的生产量。在供应量很少的情况下，一定是先满足最富的人。

在该文结尾，任志强表明了自己“富人”和“商人”的双重地位，并发表了自己不应该考虑穷人的观点。

我应该算是富人，而且是很富的人。如果我定位自己是一个商人，我就不应该考虑穷人。如果考虑穷人，我作为一个企业的管理者就是错误的。因为投资者是让我拿这个钱去赚钱，而不是去救济穷

人。去年我交了4笔基金，包括扶贫基金、生态多样化基金、阿拉善的治沙基金等等，剩下的是政府的事儿了。

我啰啰嗦嗦地把任志强的博客列举了一堆，并不是要为他竖个贞洁招牌，只是想说明任志强博客的真正含义。任志强整了一堆数据，搞了一系列对比，其实只是针对政府的宏观调控政策表示他的不满，如果真要说他针对谁，只能说是政府了。

“穷人区”、“富人区”之争（3）

可是，就如任志强对媒体的说法一样，“媒体往往曲解了他的本意”，尽管任志强“只为富人建房，不为穷人建房”的本意只是在说房地产商管富人的房子，政府应该建立社会保障制度来解决穷人的住房问题。但他的叫嚣，再加之媒体的“断章取义”，便造成了一个可怕的后果：　一个投向穷人的炮弹从任志强的言论中产生了，“为富不仁，不管穷人死活”就成了媒体和普通民众对任志强的解读。

当日历从2005年10月翻到12月，继而又翻到2006年初时，任志强“我没有责任替穷人盖房子，房地产开发商只替富人建房”的言论也慢慢淡出人们的视线。只是，“任大炮”“不甘寂寞”的本质是无法改变的，“穷人区”、“富人区”的言论成为任志强在2006年送给人们的礼物。

2006年2月20日下午，在由第一财经传媒有限公司、中国城市房地产开发商策略联盟、万耀企龙展览有限公司共同主办的上海国际地产大会媒体见面会上，一场关于“中国房地产的未来”的“头脑风暴”在建业的胡葆森、万通的冯仑、华远的任志强和和记黄埔的佘耀庭之间展开。

当主持人问到“在未来几年内最不希望看到中国房地产市场发生什么事情”时，一名观众表示“最不希望看到中国出现‘穷人区’和‘富人区’”。

而那时任志强也毫不含糊，他随即抛出了震惊国人的言论：“过去中国都是‘穷人区’，现在出现‘穷人区’和‘富人区’是很正常的，就像让一部分人先富起来一样，也要让一部分人先住进‘富人区’，以后全中国才能都变成‘富人区’。”

不过，曾以《联想为什么》而出名的陈惠湘马上对任志强进行了反驳：“都成为‘富人区’是不可能的，现在是人为夸大了贫与富的区别，人们普遍不患贫，不患富，而患不均。”

任志强丝毫不妥协，他随即回应：“过去上海一些纺织厂给工人盖了一批房子，当时都属于很好的房子，现在房子所在地却是最穷的地方。”

与陈惠湘不同，在场的另外几位房地产大腕都很支持任志强的观点，和记黄埔地产公司董事、总经理佘耀庭也认为“富人区”不可避免，“就像曼哈顿有著名的‘富人区’，也有哈林区那样的‘穷人区’”。

万通地产董事局主席冯仑则表示，曾经有房地产商尝试过富人和穷人“混搭”的模式，“但还没有成功的案例”。

一名叫周凯的记者在《中国青年报》上发了一篇关于上海国际地产大会媒体的报道，其中包括任志强的“穷人区”、“富人区”言论。

“穷人区”、“富人区”之争（4）

这一报道一下子又让人们想起任志强2005年“只给富人盖房子”的厥词了。于是，铺天盖地的骂声再一次疯狂地袭击着任志强。不过，这骂声中间也有不少认同任志强言论的声音。

《中国青年报》社会调查中心随后与新浪财经频道合作实施了一项关于任志强“穷人区”、“富人区”的在线调查。截至2006年2月24日，有67.0%的人承认，在目前的中国，富人区已经客观存在；有34.4%的人觉得，作为一个房地产商，任志强的观点无可非议；还有36.9%的人明确支持任志强的观点，认为富人区的出现是正常的。

当然，充斥在网络上的言论则是以反对意见为主。一个名为“小强”的网友持反对意见，他说：“房价之所以居高不下，让普通工薪阶层无法问津，是因为有太多像任志强这样的房地产商抬高房价啊！贫富差别必将成为构建和谐生活的瓶颈之一，任志强的观点显然是错误的。目前，当务之急是要下大力气缩小贫富差距，而不是扩大，要为构建和谐社会创造必要的前提条件。从这个意义上讲，任志强的观点充满金钱的意味，他不是一个厚道的商人，甚至不是一个聪明的商人。”

而一位反对任志强观点的评论家言辞更是激烈，他用一连串问句强烈谴责任志强的观点：“是什么让他忘了作为一个先富起来的人的社会责任？是什么让他只记得小平同志经典名言的前半部分却彻底忘了后半部分？所谓的这些‘富人’为什么不能为穷人做一点点事情呢？为什么他们是如此吝啬，甚至说的话都惹人反感？”

不过，一位赞成任志强观点的人士说：“任志强这次讲的‘穷人区’、‘富人区’的观点，无疑是有道理的。我国现在有一部分人先富了起来，这是事实。‘富人区’住房面积大，物业管理强度高，物业费高，一般收入的人承担不起或不愿支出高昂的物业费，自然无法进

入‘富人区’。从目前来看，‘穷人区’、‘富人区’的现实在短期内不会消失。”

网络上任志强的“穷人区”、“富人区”被炒得沸沸扬扬，与任志强同为北京房地产界奇异风景的潘石屹，当然也不愿意错过这次大展个人魅力的“口水秀”。于是，2006年2月23日，潘石屹以一篇博客加入了这场“演出”，由此上演了任志强和潘石屹关于“穷人区”、“富人区”的争论。

潘石屹的这篇博客，名为《我不赞成新城市的建设中分穷人区和富人区——给任志强的一封信》。与一向给人的印象一样，潘石屹在信中口气相当平和、谦虚、圆滑。

在信的开头，潘石屹很有礼貌地说：“任总：　您好！”然后，在说明关于“穷人区、富人区”的讨论很有意义的基础上，提出了自己的观点：“我一直以来都是很不赞成在新的城市规划中做功能分区，把穷人区和富人区分开这些观点的。”

“穷人区”、“富人区”之争（5）

在网上看到了你关于在新城市建设中要把穷人区、富人区分开的观点，也看到有许多网友参加了讨论，我认为这样的讨论是很有意义的，它关系到未来我们城市发展建设的指导思想，也关系到未来城市中每个人生活得是不是便捷、舒适。

今天上午，我在网上看到，你的观点得到了45％的支持，42％的反对，还有一部分人观点不明确。同时，某门户网还把我的一篇博客文章《世界上还有8.5亿人晚上饿着肚子睡觉》放到了支持你的观点这一栏中。其实在这篇文章里，我并没有呼应你提出的观点，更没有对你的观点表示支持或者反对，但对于你提出的问题，我还是有一些想法，我一直以来都是很不赞成在新的城市规划中做功能分区，把穷人区和富人区分开这些观点的。

接着，潘石屹更是发挥了他能说会道之所长，由中国古代、英国伦敦，说到和谐社会、SOHO现代城、建外SOHO，并以此作为论据，来说明现在文明的思想就是要消除不同种族、不同收入、不同肤色、不同宗教信仰的偏见，要有“人类一家”的思想，这样人们才能够互相理解、和平共处。

中国古代的城市面积都很小，人们在这座城市中生活，大部分人都可以自给自足，对外界的依赖性要比今天小得多，所以就有了北京城里“东富西贵”、“南贫北贱”的说法。新中国成立后，北京城市规划的指导思想还是依据《雅典宪章》，把城市按照功能进行分区，参考的样板是英国大伦敦地区和莫斯科的城市规划。但从今天的现状来看，这两个被参考的样板也都走了弯路，犯了错误。

伦敦正在检讨他们当年按功能分区规划城市所犯的错误，现在正用各种各样的办法去补救这种错误。其中一项措施就是修一条地铁，贯穿泰晤士河五次，把历史上形成的不同的功能区：　穷人区、富人区、商业区、工业区通过地铁更好地融合起来，只有把不同的功能融

合起来，不同阶层的人融合起来，才能解决目前大城市遇到的最大困难——交通拥挤的问题。

社会不和谐的最大根源就是贫富悬殊。当然，这种贫富的悬殊并不是房地产发展商盖房子造成的，也不是因为他们要划分穷人区和富人区造成的，但是，如果作为房地产发展商在建房的过程中一定要把穷人区和富人区分开，就会增加这种不和谐。

我们在开发SOHO现代城的社区时，尝试着把居住楼和办公楼融合；在开发建外SOHO时，我们让整个区域和城市融合，让建外SOHO成为北京城市的一部分，建外SOHO没有任何的围墙。10年的实践证明，这些尝试是成功的。

总结过去城市发展的经验，现代文明的思想就是要消除不同种族、不同收入、不同肤色、不同宗教信仰的偏见，要有“人类一家”的思想，这样人们才能够互相理解、和平共处。

“穷人区”、“富人区”之争（6）

在信中，潘石屹还提出了自己的“围墙”论：

几年前，也有房地产发展商提出他们建的是富人区，我想，这可能只是房地产发展商为了吸引客户打出来的广告而已，如果真正按这种指导思想去建设城市，一定会重复几十年前的错误，会让未来的交通更加拥挤。当我对这些房地产发展商提出我不同意这些观点的理由时，他们反问我说：“你愿意穷人家的小孩划你的奔驰车吗？”我告诉他们说，我从来不坐宝马、奔驰。他们认为只有把富人和穷人分开，这样社会才能安全，才能和谐。我是反对这种观点的。我甚至认为，任何社区都不能有围墙，因为社区就是城市的一部分，不能人为地把社区活生生地从这个有机体中割裂开来。而社区中大量的围墙就阻断了城市交通，让这个城市不方便，没有效率，很多人可能没有意识到，是社区的围墙使城市交通量剧烈增加。

也有人说，只有封闭的小区是安全的。正好相反，这样的小区反而是不安全的。虽然看起来整天有大量的保安、钢盔、警棒在维护安全，戒备森严，但再严密总会有疏漏的地方，而且从发案的情况来看，有相当一部分是监守自盗。而对一个开放的社区，全社会的人和无数双眼睛都在保护着你，监督着小偷，反而不利于小偷作案。

也有人说，把富人和穷人分开，社会就会和谐，因为穷人和富人的素质不一样。这种观点我也不认同，我也不认为这样的社会会和谐。

在今天的社会，没有钱的人，只要努力，明天就有可能会变成有钱的人，财富多的人；而今天有财富的人，也有可能因为市场经济的经验不足，明天就会变成没钱的人，变成穷人。所以按照财富的多少来评判人的素质高低是不对的。

在结尾，潘石屹依旧相当谦虚地写道：“这只是我个人对任总提出的关于穷人区富人区观点的一些想法，写出来与任总和大家一起讨

论。”

通读潘石屹的信，我们可以看出他要和任志强探讨的中心问题是城市建设的问题。潘石屹旁征博引，又是历史，又是理论地写了两千余字，无非想要证明中国的城市建设不能搞富人、穷人分区居住。

那问题就来了，潘石屹反对的是在中国的城市建设中搞穷人、富人分区的观点，如果这个观点是任志强提出来的，那潘石屹反对的对象自然是任志强了。但如果这个观点并不是任志强提出来的，抑或任志强是根本不支持这一观点的，那这封信就是选错了反对的对象了。

“穷人区”、“富人区”之争（7）

简单一句话说，能让潘石屹挺直腰板，放大音量的前提是，这个穷人富人分区的观点是任志强提出来的。而显然，潘石屹只是道听途说，过分地相信了网络，抑或媒体。

这无疑让治学严谨，说话都得依据数字和事实的任志强很不高兴。于是三天后，任志强就给“无知”的潘石屹回了一封信，信的标题是《小潘的无知我不会挂羊头卖狗肉》。

任志强一定对潘石屹在一个没有经过认证的观点上对他大肆攻击很愤怒，以至于用了一个“小潘的无知”做标题还嫌不够，行文开始就迫不及待地表明自己没有提过要在城市建设中把穷人区、富人区分开的观点。同时，他还告诉潘石屹，穷人区与富人区的划分不是人为形成的，而是多种因素综合的结果:

我从来没有提出过在新城市建设中要把穷人区、富人区分开的观点，而是认为在经济发展与城市建设的过程中必然出现不同收入阶层的建筑与居住区域。穷人区与富人区的划分是社会与消费人群自然选择而形成的结果，并不是仅仅靠开发商有意识的建筑而能人为形成的，而是政府意图、城市规划、社会保障能力、经济发展条件、居民消费能力、资本实力等多方面因素组合而成的必然结果。

如北京市政府决不会在天安门广场周边建廉租房区，或者是经济适用住房，出让的土地则是投资人根据资本实力和消费能力定位产品结构的。长城脚下的公社有一个响亮的名字，但绝不是给穷人住的，但也不等于富人会去居住，不是建筑在选择人，而是人在选择建筑与生活。建外SOHO的房价也绝不是给穷人提供的普通低价商品房，建外SOHO的成功更多的是得益于沾了国贸商圈的光，而并非建筑的本身，这就是城市规划的一种选择。

哦，原来是这样的，任志强只是作出了一个推测，而不是期望。就如同他总在说房价会涨，但又同时说自己不希望房价暴涨一样。但

任志强犯了一个中国特点的错误。如果这个观点放在学术期刊上，“研究人员”会推敲你的逻辑和思路，尔后与你探讨。可如果这个观点放在大众娱乐媒体上，“网络游民”会揣测你的居心，尔后拿板砖扔你。

很明显，任志强经常犯这种受众指向不明的错误。这次他只是不巧或有意又犯了一次，而潘石屹恰巧又当了一回“网络游民”。

“穷人区”、“富人区”之争（8）

任志强应该是很详细地读了潘石屹的信，于是，在澄清了自己真实的观点后，任志强还不忘教育“无知”的潘石屹一把，他对潘石屹拿来证明自己观点的论据一一作了反驳。

针对潘石屹在信中谈到建外SOHO是区域和城市的融合、没有围墙的观点，任志强表明了他与潘石屹所理解的“穷人”不同。

也许小潘认为建外SOHO中是穷、富混住的区域，那么我所说的穷人就与小潘认为的穷人不是一回事了。我所说的穷人是中国目前收入水平最低的30%的城市家庭（按国家统计局的分类），而小潘说的穷人大概是比他的财富略低的人群吧。因此有能力住在建外SOHO之中，与潘总共享一个社区，共同支付同一个标准的物业费。

针对潘石屹认为社会不和谐的最大根源就是贫富悬殊的观念，任志强也做出了回应，他认为社会在发展中必然会出现贫富差距，而因为贫富差距以及人们对居住的选择，必然会造成穷人区、富人区的现象:

真的是穷人区或富人区的出现才影响了社会和谐吗？岂不知因在贫富差别，而果在居住的选择。从解决“因”的问题去调整“果”是可能的，但想用限制与攻击“果”来解决“因”的问题则是本末倒置了。也许攻击与限制“果”的现象可以从表面缓解社会与群众在心理上的压力，但当“因”的问题不能从根本上解决时，就会带来其他的社会矛盾，不表现在居住条件上则表现在穿衣、吃饭、用车等问题上。

社会在发展中必然会出现贫富之间的差别，城市在建设中也必然会出现新、旧与社区改造之间的差别。有哪个城市会在一天之内将所有的旧建筑都升级成为新的社区呢？有哪个国家会在一天之内让不论收入差别多大的人都住进同一标准的社区呢？尤其是当前中国在全部是穷人区的基础上进行的城市改造，一定会有一部分区域先改造、先建成，也一定是逐步提高建筑质量与标准的。那么最富有的人一定会

首先向这些优先被改造重建的新区集中，而形成不同收入人群的居住区域，从而形成了富人区与穷人区。

没有人会有意识地要将某一区域划分成穷人区，但未被改造的城中村以及大量富人从这一区域中转移的区域必然会成为穷人区。但政府责任与商业利益会逐步地将这些穷人区改造成公共区域和富人区。而在改造过程中穷人也会因为改造的搬迁将原有的破旧的资产升值，而改变现有的居住条件，转移到非穷人区的范围之内。

针对潘石屹提出的“围墙”的说法，任志强认为中国的情况与发达国家不同，在中国有围墙的是穷人区，而不是富人区。

“穷人区”、“富人区”之争（9）

小潘信中所说的围墙，在发达国家中恰恰是与中国的情况相反，不是富人区有围墙，而是穷人区有围墙。一是居住人群的公民素质，二是社区的非强制性安全意识与法律意识，三是共同支付的社区管理与建设费用能让更多的私有资源被共享成为社会资源的一部分。中国恰恰尚未能解决这些问题，反而造成了相反的现象，更严重的均贫富观念会让已经富起来的家庭更关注于财产与财产权利的保护而不是共享。

同时任志强又谆谆教导潘石屹，这个社会肯定是一部分人先富起来，所以贫富差距肯定是存在的。而想让开宝马的人睡大街，要饭的买别墅那是不可能的。但承认现有的贫富差别和居住差别不等于强化和加大贫富差别。

贫富差别是目前社会中的主要矛盾，但如果没有邓小平一部分人先富起来的理论，中国是不可能解决贫富差距问题的，没有一部分好的建筑与居住环境先出现也不可能让城市变得更好而最终消灭穷人区。别误解了我的原话中一个更重要的部分是目前的发展阶段，一个原本全是穷人区的城市要发展与改造必然会出现穷人区与富人区（指的是发展过程的一种过渡性现状），只有不断地将穷人区改造为富人区才可能消灭穷人区，最终全变为富人区而实现小平先生提出的共同富裕。

我也希望消灭贫富差别、实现共同富裕、建立和谐社会，但如果不让一部分人先富起来，不让一部分人先住上好房子，那么这个社会就一步也走不动了。让一部分人先富和先住上好房子，不等于建筑隔离区，前三门初建时的好房子概念已在发展中被超越了，这本是动态的变化过程，但如果没有一个超越现时代标准的好房子、好社区，那么中国的房子就永远处于建了拆、拆了建的短期行为的重复之中，只有GDP的增长，而没有固定资产的存量。

在文中，任志强还不忘讽刺一下貌似和穷苦老百姓站在同一条战线的潘石屹：“为什么小潘自己不去住回龙观或天通苑的居住区呢？”“请问小潘为什么不在建外SOHO中盖一些中低收入家庭买得起的类似于经济适用房价格的普通住房，让为这个社区服务的秘书、保姆、清洁工住在同一个区域中而免去交通来往之苦呢？你会说规划要统一、管理费要统一、建筑产品与风格要统一等等理由，但结果是高房价已使建外SOHO成为了富人区。”“当小潘以房价高而自居时是否想到了你的社会责任和信中的内容。”

在讽刺完潘石屹之后，任志强表示自己不会挂羊头卖狗肉。华远曾经竣工的住房中低于4000元/平方米的大约占50%，低于2500元/平方米房价的大约占10%，但任志强也绝不敢自以为所建的是穷人区。

面对这些带有讽刺意味的问题，潘石屹应该是不会回答的，他只会挂起那招牌式的笑容，对付对付就过去了。但媒体好不容易逮到了一个吸引大家眼球的“斗嘴事件”，一定不会轻易放过。而潘石屹又是很注重自己的面子工程的，对于已经把自己的形象和SOHO现代城的形象合二为一的他，损了形象就是砸了公司的品牌。

“穷人区”、“富人区”之争（10）

作为至少在说话时要比任志强聪明得多的潘石屹，他既不能诏告天下般地承认他错了，也不能说是他误读了任志强。于是，潘石屹偷偷地把焦点一换，承认了他在城市建设理论上的浅薄，然后继续脸不红心不跳地和任志强探讨城市建设分区的意义。

潘石屹在给任志强的二度回信的开头就摆出了低姿态，承认了自己在城市建设问题上的经验少、认识浅薄。这无疑又一次体现了潘石屹的谦虚，但难以掩盖的是潘石屹就是奔着和任志强探讨城市建设问题而挑起这场口水战的。

这次，我的确感到自己知识和经验的贫乏，就像你回信中说的“无知”，但这种“无知”不是相对于你，而是相对于城市建设这个丰富的话题和我们城市包罗万象的特点。城市建设的确是一个非常复杂的问题，涉及方方面面，穷人区、富人区这个话题的讨论是很有意义的，对我们城市的发展，对我们的子孙后代都很有意义。我更希望这样的讨论能够吸引社会各个方面的人都来参与，发表意见，尤其是希望城市规划方面的专家、社会学方面的专家和政府的行政管理人员都参与到讨论中来。

在说明自己的知识和经验远远不足以回答城市建设的问题后，潘石屹不得不选择了自己认为的“最没有创造力、最受人批评”的写作方式——“Ctrl＋C”、“Ctrl＋V”。

首先，潘石屹大篇幅地引用了简•雅各布斯（Jane Jacobs）在《美国大城市的生和死》（The Death and Life of Great American Cities）中所说的一些话，通过书中对美国低收入住宅区的描述，潘石屹表明了自己的担心：“我担心很可能不幸成为我们实施建设的经济适用房小区未来几十年之后状况的描述。”

典型的情况是，这些被肢解的地区生发出快速增长的恶性肿瘤。为了以这样的规划方式来给人们提供住宅，价格标签被贴在不同的人

群身上，每一个按照价格被分离出来的人群生活在对周边城市日益增长的怀疑和对峙中。

完整的社区被分割开来，种瓜得瓜，种豆得豆，这样做的结果是，收获了诸多的怀疑、怨恨和绝望。

同时，潘石屹还介绍了《美国大城市的生和死》中对“波士顿北端”的描述。这个被官方认定是波士顿最破败的贫民区，一直没有被改造过，可它的街道上却洋溢着各种活泼、友好、健康的气氛，这是在波士顿的许多地区看不到的。“从政府的统计来看，这里的死亡率是8.8‰，美国城市的平均死亡率是11.2‰，肺结核的死亡率也很低，少于每千人1人，甚至比布鲁克林还要低。”

被规划、分离的区域充满了怀疑和对峙，而未被改造过的贫民区却充满着祥和的气氛。从潘石屹引用的这些文字中不难看出，他依旧反对穷人、富人分区论。

“穷人区”、“富人区”之争（11）

随后，潘石屹记述了他向城市规划专家请教穷人和富人到底应不应该住在一起的问题，还“Ctrl＋C”、“Ctrl＋V”了专家向他推荐的文章《互惠与城市》的相关文字。在引述完一系列文字之后，潘石屹表达了这样的感想：

如同生态学中的协同作用所隐喻的，社会、经济、技术、知识和精神生活都是相互依赖的，在任何领域缺乏多样性都会伤害整体的进步。我们需要探寻安全地、便捷地、优雅地接近多样性的途径。

这几天，越是看有关城市规划对富人区和穷人区的研究，越心惊肉跳，我们现在是不是重复别人几十年前所犯的错误？可能有些错误犯得更大、更明显，这将会影响我们今后许多代人。也许我们的国情跟他们完全不一样，不能盲目地借鉴美国的经验，但我们城市发展的正确道路又是什么？

随后，善于抒情的潘石屹以任志强曾资助过一项“植物多样性”研究的课题为引子，将大自然与城市联系在一起。“我们的城市何尝不是如此？大自然界中要有参天大树，也应该有‘没有花香，没有树高’的无名小草，也正是有了这些无名小草，才维持着植物多样性的平衡与和谐。”

潘石屹还在文章中表现出了自己对真理的探寻与捍卫之情，“穷人区和富人区到底是不是应该分开？我们讨论的目的不是要誓死捍卫我们个人的观点，将自己的观点像自己的私有财产一样去保护，那就失去了讨论的意义。讨论的过程也是探究真理的过程，从中发现自己的不足、自己的无知和别人观点中值得借鉴的成分。我想穷人区富人区的讨论更应该如此。”

接着，针对任志强认为建外SOHO也是富人区、潘石屹开发的项目是挂羊头卖狗肉的看法，潘石屹谈到了自己的SOHO：

任总在给我的回信中提到了我们开发的项目，认为我们是挂羊头卖狗肉。“SOHO现代城”是我们最早开发的进行多样化探讨的项目，其中有90平方米的房子，也有300平方米的房子，这只是我们迈出的第一步。“建外SOHO”也不是什么豪华区、富人区，因为其中一大部分是商业写字楼、公共建筑，是没有围墙的建筑，任何人都可以随便出入，这与富人区没有关系。

……

“穷人区”、“富人区”之争（12）

综观任志强和潘石屹的文章，我们会发现一个很有意思的事情——任志强一直在强调不同收入的阶层会选择与其收入相匹配的建筑，从而导致所谓“穷人区”和“富人区”的最终出现；而潘石屹呢？他却一直想要探讨政府人为制造出所谓的“穷人区”和“富人区”的居住群落后，会造成一个多严重的后果。

穷人和富人在未来不可能是两个势不两立的阶级，这种观念和思想已经过时了，而且这种观点曾经给我们带来了巨大的危害，他们完全可以和平相处，并且给对方创造和提供更优的机会和环境。

我们暂且不探讨任志强和潘石屹两个人嘴里的“穷人区”和“富人区”是不是一个概念（因为有可能任志强自认为富人，而潘石屹自认为穷人）。任志强很明显是在说一个“果”的形成问题，即是“因”的问题。而潘石屹明显在强调这个“果”形成后，会进一步造成一个什么样的“果”的问题。

真可谓，驴头对上了马嘴，永远说不清了。

估计任志强也被潘石屹整晕了，但他很明显对这种驴头对马嘴的探讨很是不爽，觉得各说自话的讨论没有任何意义。另外，媒体的过度热情让任志强感到了不耐烦，同时他又担心媒体将继续曲解他的意思。于是，从不屈打成招的任志强又给潘石屹回了一封信，准备结束这场无聊的口水战。

回信的开头，任志强表达了自己对媒体的极度不满之情，似乎正是因为迫于媒体的压力，才有了对潘石屹的第二封回信。

这两天网上的争论不断，媒体要求采访的电话和来函也接连不断，似乎找到了一个炒热自己的热点。也不管我是在开会还是在工作，电话中的媒体记者们都以为自己是老大，媒体的事儿最重要。好像我没有其他的工作，只是为了媒体在活着。包括首家断章取义挑起这场讨论的《中国青年报》也要求来采访，不知道《中国青年报》为

什么不直接先来采访我，了解全面的情况之后再去刊登真实的情况，或者说当天全部的讨论内容。

网上引起争论之后，国资委领导就来电话，转达领导的指示，要求我不要再在媒体上讨论这个问题，但更多的媒体都摆出一副如果我不接受采访，他们就会变本加厉地曲解我的原意的架子。用任志强拒绝采访来证明我的观点的错误。因此，我只好借小潘的来信再说明一次自己的观点，其实我的前两篇博客中已说明了这些观点，我将采访提纲中几个集中的问题再重复一遍。

“穷人区”、“富人区”之争（13）

炮轰完媒体了，任志强再一次强烈地表达了自己的原意：“我根本无意于参加这种对中国经济建设与社会发展毫无帮助的讨论。我也从来没有说过不管是政府还是开发商要建设一个穷人区，我只是回答提问者，告诉他中国从一个贫穷的社会和破旧的城市现状基础上进行经济改革与城市建设，必然会在社会主义初级阶段出现穷人区与富人区这样一种现实。”

同时，任志强又阐释了自己认为潘石屹无知的理由：“小潘要与我讨论城市规划中应将富人区与穷人区混合建设的问题，我认为他无知，是因为他根本没有搞清楚我在说什么，媒体在炒什么，网上更多是争论什么。我的意思是要消灭中国的穷人区。”

之后，任志强便搬出政府的大部头教育“无知”的潘石屹，到底什么是富人，什么是穷人！

我是按国家统计局城镇居民家庭基本情况的七分法，并且按中央文件和国务院文件可以享受社会住房保障待遇的口径，将七分法中中等偏下收入的家庭（国务院通知和各种房改文件称中等偏下收入家庭可以购买经济适用住房的口径）列为穷人。（这个观点已经多次重复申明过。）只有穷人可以享受政府除住房补贴之外的带有社会住房保障性质的砖头补贴。将中等和中等以上收入家庭称为富人（中央和国务院文件中列入应按市场价购买和租用商品房的群体）。

中等偏下收入的家庭已被政府文件明确应由经济适用住房或廉租房解决住房问题，这些群体不应列入市场商品房解决住房问题的行列，换句最通俗的说法：　购买商品房的都是富人。

按中央和国务院文件，由富人来购买商品房，因此商品房是给富人建的，商品房区是富人区就成了很正常的一种存在了。

中央文件规定，买商品房，有了自己房子的人就是富人。有了中央文件的支撑，任志强理直气壮地告诉潘石屹，就算你SOHO现代城

没有围墙，里面也有一居室的房，但只要买了SOHO的房，你就属于国家条例规定的富人了。

小潘说建外SOHO有90平方米的住房因此不能说是富人区，这是一种误解。更贵价格的住房中也有一居室，也许会小于90平方米，仍然是富人在购买。90平方米是远远超过全国存量住房的平均套面积和中位数面积的大房子，而不是小潘自认为的是给穷人住的小房子。难道高于全国平均套面积的上万元1平方米的商品房是供给穷人居住或穷人买得起的住房吗？能拥有自有产权的商品房的家庭无论如何不能再自认为是穷人了。

在商品房住宅的区域中也有着质量的差别，那无非是巨富、中富、小富与富之间的差别，但绝不是穷与富之间的差别。小潘也许和部分网友一样误以为除了巨富之外的都应该是穷人。

“穷人区”、“富人区”之争（14）

随后，任志强在与美国的对比中讲述了我国穷人区、富人区的独特之处，他还用经济规律告诉大家：“只有不断地建好房子，才可能让投资者不断地改造旧房子，让政府加大投入去改造与建设城市，穷人也才有可能在经济的发展与政府的投入中改善住房条件，从穷人区搬入富人区。”

任志强表明自己了解旧城区穷人的住房情况和他们期盼政府与开发商对该地区的改造，了解他们期盼通过这种建设与改造去改善住房条件。但是，“难道城市不盖一些好的房子，让富人去购买与居住就能增加政府的财力吗，难道没有了新房子的建设反而会让穷人的住房改善得更好吗，难道不给富人盖房子就会让贫富差别消失吗？”

任志强用自己法学硕士的严谨理性告诉大家，“不要以为邓小平让一部分人先富起来是故意加大贫富差别，或在激怒穷人，这无非是实现共同富裕与建立和谐社会中的一个发展过程。”“中国改革的目标不是要建立穷人区和保留穷人区，而是要消灭贫穷，将穷人区变成富人区，最终消灭围墙与犯罪。而目前经济发展与改革的过程一定会有穷人区与富人区的过渡。承认这种现实存在与要划分穷人区与富人区不同。”

随后，任志强似乎觉得自己在信的开头对媒体的轰炸力度还不够，无法缓解自己被曲解的“痛”，于是，他又用了长长的几个段落来表达自己对媒体的不满，其间也表明了对网友以及潘石屹“无知”的遗憾之情。

媒体根本不是要弄清社会发展的过程中必然会先有中高收入家庭居住的富人区和未被改造的穷人区，也不是要弄清城市规划中如何解决不同收入人群混合居住的问题，更不是要分清市场与政府的责任，也从来不向群众说明中央与国务院文件中明确的现阶段的住房政策与住房供应体系。媒体只是想借个理由去增加自己的收入，引起社会的

关注，否则为什么网上与媒体的评论中没有一篇文章是讨论我所说的让穷人区变成富人区的问题呢？为什么始终要坚持今天有富人区与穷人区的存在，明天还要坚持小潘所说的贫富分区的互惠问题呢？为什么媒体不将会上讨论中提到的纽约政府已在用减税贴息的方式对哈林区进行改造的案例呢？为什么媒体不提会上讨论的这个发展过程是个变化的过程，今天的好房子有可能变成明天的坏房子，社会的发展与改造过程是个流动与更新的过程呢？为什么不说不管是否都变成了富人区也仍会存在质量上的差别呢？……

“穷人区”、“富人区”之争（15）

在媒体有意识的曲解和误导之下，网友也就根本不想去了解事情本来的真实面目和我说这些话的前因与后果，讨论一堆本来不是问题的问题，勾引着不甘寂寞、深恐被网友冷落与忘记的小潘也想成为事件的主角，而积极地参与讨论，并有意地想拉我为小潘捧场拉票。很遗憾的是小潘至今也没有搞清楚穷人与富人的划分，没有搞清楚共产党政权是要消灭贫穷，实现共同富裕的政权，不但不会允许穷人的永久存在，也不会允许穷人区的建立与存在。实现小康目标已经明确地将解决住房问题列入指标之中，无非是在发展中有个过渡的阶段，有个先富与后富的过程；有个用商品房还是社会保障住房的不同解决途径；有个政府财力与穷人收入提高的过程。

我并不想做什么精英，以及拥有话语权，反而是媒体在有意地创造这种机会，媒体在用断章取义欺骗与误导广大人民群众，并有意地用误导诱使一些官员与学者加入进去以便加深对群众的误导和影响。而小潘也就是这种无意参加误导却让自己也被误导的人。记得2月20日小潘第一次看了网上的争论给我打电话，告诉我网上的情况时，根本就没搞清楚事情的来龙去脉，那么更多的人就根本不可能弄懂事情的原委了，而小潘最大的兴趣则是也想热闹一把而已。

这几段文字虽然言语有些犀利，可确实是在描述任志强本人、潘石屹、媒体以及网友在这场“穷人区”、“富人区”争论里所扮演的角色与心理。

在文章结尾，任志强写道：　但我却只想告诉大家，给富人盖房子既不违反法律，也不违反道德观念。中国的中等以上收入家庭也是中国的公民，也有享受生活的权利。如果没有今天的富人区出现，就永远不会有将穷人区变成富人区的那一天。当城市改造的速度与经济发展的速度被道德观念所约束与捆绑时，并不会缩小贫富差别，更不能尽快将穷人变成富人。

在这场争论中，潘石屹始终认为穷人、富人分区是一个城市建设中的方向性大问题，事关子孙后代的幸福，虽然自己学识浅薄，但心中却是万分地忧虑。因此，他死命地缠住“学富五车”的地产经济学家任志强，想要整出个正确的方向来，以指导国家的城市建设政策。

然而任志强无疑是拥护邓小平让一部分人先富起来的政策的，因此也无疑是支持穷人区富人区的形成的。但媒体由此认定任志强是企图让富人有房住，让穷人都睡大街。于是乎，任志强就伤害了我们穷苦老百姓脆弱的神经了。在一番口诛笔伐后，任志强仍旧不肯低头，媒体当然有责任带领我们展开新的一轮轰炸。

可折腾来折腾去，观众和媒体都有些腻味了，任志强也烦了，潘石屹也感觉无趣了。于是潘石屹对网友说，我和任志强都黔驴技穷了，希望更有知识经验的人参与讨论。

于是，这场媒体大众责问道德、任志强探讨经济发展方向、潘石屹担忧城市建设的三方混战结束了。

“进口鸡蛋”换“绝版粮票”（1）

2007年10月，潘石屹的SOHO中国几经磨难后终于在香港上市成功，潘氏夫妇身价超过500亿元，SOHO中国的融资规模达129亿元，直逼当时轰动一时的碧桂园。

同期，任志强的华远借SST幸福的壳上市遇阻，而公开财务数据信息显示，华远地产的资产负债比率直线上升，从2003年的71%增至2007年的82%，股东权益占有息负债比率从2003年的0.548降至2006年10月31日的0.313。随着负债规模的快速扩大，华远地产的资产周转率从2003年的0.397急剧降至2007年的0.12，资产周转率的逐年下降表明，在现有的资本结构下，公司的经营扩张已接近极限。

简单地说，潘石屹现在财大气粗，钱多得没地花了。而任志强在华远上市融资未成功之前，只有继续走卖地换钱的老路子。

潘石屹的SOHO中国上市后，按其自己的说法是，每天门庭若市，至少要接待十几拨土地合作洽谈者。

潘石屹认为任志强：“是一个很有诚信的商人，只是不会委婉地表达问题。”任志强说潘石屹：“现在没有项目可卖，为了不让销售队伍解散，所以买我的楼。除了爱讨价还价外，其他都挺好。”

基于这种相互之间的印象，潘石屹在上市成功后，选择的第一个合作对象依旧是“老冤家”任志强。

2007年11月初，潘石屹以24.4亿元的总价，从任志强手中购入北京CBD核心区的两个物业——北京民源大夏和北京公馆，面积总计14.1万平方米。

北京民源大厦是已经烂尾多年的楼盘，位于燕莎商圈的北京公馆，任志强已经销售了多年，但市场上很少有该项目的销售情况。

光华路SOHO2原本是个烂尾了12年的楼盘，在任志强收购前，潘石屹已经跟土地方谈判了三四个月，结果上市前忙路演，任志强便

以“迅雷不及掩耳之势拿下”，潘石屹“急得够呛”，最后双方合作，任志强转让了51%的股权给潘石屹。

而北京公馆本来在3月就打算转售给一个境外的银行和基金，但因7月下发了限制外资的相关文件，到现在境外的资金也没进来，于是被潘石屹趁机出高价买下，“占了便宜”。

这次交易前后仅花了半个月的时间，形式是一张纸，50个字，两人签名。在外人看来很草率，在任志强和潘石屹两人的眼中只有两个字——信任。

曾有一位香港投资者对任志强卖地的行为不解：“华远地产这么好的项目为什么拱手让给潘石屹？北京CBD的项目土地目前可是已经绝版了！”

其实，任志强是在2007年10月8日SOHO上市挂牌庆典的当晚，架不住潘石屹和张欣夫妇两人的左右开弓，加上9月28日华远借壳上市方案未获通过，任志强想着如果上市批不下来，土地两年不开发政府要收回，于是便原则上答应将项目转让给潘石屹。

回京后不久，潘石屹为避免夜长梦多，便赶在任志强某日出差搭乘飞机之前的两个小时，硬拖住他签下了一份仅50多个字的转让项目的手写字据。

“进口鸡蛋”换“绝版粮票”（2）

不料才到2007年10月30日，SST幸福重组方案审核通过，华远成功借壳上市，任志强发现自己亏了，“不卖项目我的钱也够撑半年，早知道能获批上市，我就不卖给他了。”

“2007年9月28日中国证监会驳回了华远的上市请求，这时华远的现金流只能维持半年，正好潘石屹上市成功，有大把的钱花不出去，我们一拍即合。可是没想到一个月后，中国证监会同意了华远借壳SＳT幸福上市的请求，真后悔卖了这两个项目。”有《商界》杂志引用了任志强的言论。

“人家说你上市以后就可以增发圈钱了，我说我这两个项目都卖了大把的钱，现在有的是钱，不缺钱，增加土地储备时才会需要钱。”任志强这回可真是财大气粗了。

不过对于此次合作，任志强从行业层面还有更深刻的解读，他认为这种模式符合未来地产产业链分工越来越细的趋势。

“有的人善于做前期土地开发工作，有的人善于处理烂尾楼的法律手续问题，有的人善于做非精装修的产品，有的人善于营销，也有人善于长期经营……整个地产行业是一个延长了的服务链。”“各自扮演不同的角色，你做你最具优势的部分，我做我最具优势的部分。”

任志强说，“我们盖房子用最好的东西，比如说在节能等产品技术上用一些最先进的技术，但卖的价不一定是最高的”，而他认为潘石屹则总能卖出最好的价钱。“他去卖，我们也不觉得自己寒碜，我们只算自己的账，我们把钱装到兜里就可以了……在产业分工中，如果没有一个良好的心态，合作是常常不能成功的。”“我和潘石屹之间逐渐探索出这种分工的程序，这样的分工让每个人更专业化，有利于市场发展。”

同样，潘石屹也不计较他从任志强手里买下光华路SOHO2跟任志强从原土地方买下该地块之间有多少差价，认为只要能够赚钱就可

以，“明明是一个赚钱的机会不能错过，否则对SOHO中国，对股民都是一个大的损失”。

再度借壳上市（1）

“2002年5月，新华远吸收管理层和公司员工组成股份合作制企业，成立华远投资管理中心，任志强本人拥有约10％的单一最大股份，达至控股地位。随后，吸纳其他战略投资人入股，将新华远改组成为股份有限公司，注册资本增至5亿元人民币，逐步做到华远投资管理中心控股(原华远集团的国有股退至非控股)——亦即由任志强本人间接控股。2004年之前新华远将再次增资扩股，将注册资本扩至8亿—10亿元，最后直接上市。”

这是2002年初新华远刚注册成立时，任志强的伟大设想。然而事与愿违，一直拖到2007年，新华远才终于完成这一心愿。

非上市不可

SST幸福的《吸收合并报告书》及有关公开信息显示，华远地产自2004年以来，一直在不断地出让地产项目。

2004年4月29日，华远地产与SOHO中国有限公司签订股权转让协议，将其持有的建华置地60%的股权转让给SOHO中国有限公司；

2004年11月1日，华远地产、尚城投资与SOHO中国有限公司签署股权购买协议，华远地产及尚城投资分别将其持有的建华置地15%及20%的股份转让给SOHO中国有限公司；

2006年3月14日，华远地产控制的北京千禧房地产有限开发公司（下称“千禧地产”）与嘉里华远签订新源大厦二期项目转让合同，合同总价款为2.8亿元；

2006年4月26日，华远地产、尚城投资与嘉里北京（十八里店）住宅开发有限公司签署股权转让协议，约定将华远地产及尚城投资分别持有的嘉里华远房地产开发有限公司70%及1%的股权转让给嘉里北京（十八里店）住宅开发有限公司，股权转让价款为1420万元；

2006年7月2日，华远地产、尚城投资与中冶置业有限责任公司（以下简称“中冶置业”）、中冶新奥正津房地产开发有限公司（以下

简称“正津公司”）签订《北京广源利股权转让合同》，约定将华远地产及尚城投资合并持有的北京广源利100%的股权全部转让给中冶置业及正津公司，本次转让包括股权投资款及华远地产对广源利的投资债权款，合计作价5□8亿元；

……

这些资料告诉我们，从2004年开始，任志强的华远就一直在不停地出让土地项目。而据初步测算，华远地产2006年出让项目收入及相关公司股权收入相当于其当年主营业务收入的1.07倍。

再度借壳上市（2）

值得关注的是，华远地产持续出让土地项目恰恰发生在《关于继续开展经营性土地使用权招标拍卖挂牌出让情况执法监察工作的通知》及《关于调整住房供应结构稳定住房价格的意见》（下称《意见》）等政策性文件出台之后。

为什么?

《意见》明确规定，对于超出合同约定动工开发日期满1年未动工开发的项目，要依法从高征收土地闲置费，并责令限期开工、竣工；而满2年未动工开发的，要无偿收回土地使用权；对于虽然按照合同约定日期动工建设，但开发建设面积不足1/3或已投资额不足1/4，并且未经批准中止开发建设连续满1年的，按闲置土地处置。

因此，从某种角度讲，任志强的华远地产出让土地项目已经成为一种为了换取收益的生存方式。不过这种生存方式已经让任志强自己身处灰色的生存地带了。

事实上，在任志强与华润分手成立新华远后，华远地产就一直处于资金链紧张的状态，又恰逢这几年土地价格暴涨，银行又不断提高利率，因此华远的资金状况更不容乐观。

虽然，从2003年到2007年，华远地产的资产规模已经从23亿元增至59亿元，净利润也从0.6亿元猛增至3.1亿元。但是，华远地产的扩张却是以高负债率和资本结构的日益不合理为代价的。

公开的财务数据信息显示，华远地产的资产负债比率直线上升，从2003年的71%增至2007年的82%，股东权益占有息负债比率从2003年的0.548降至2006年10月31日的0.313。

随着负债规模的快速扩大，华远地产的资产周转率从2003年的0.397急剧降至2007年的0.12，资产周转率逐年下降的现象表明，在现有的资本结构下，公司的经营扩张已接近极限。

2005年，华远地产的资产周转率为0.278，主营业务收入同比增长了15%，而总资产规模却下降了18%，这一数据对比显示，华远地产在2005年就已经陷入了资产扩张无法支持收入增长的苦恼。

华远地产度日维艰，上市融资的愿望非常强烈。

好事多磨

任志强一直以华远曾是中国第一家境外借壳上市的地产企业而自豪，其上市时间可以追溯到1996年。他曾经不无骄傲地对外界说：“我们是国内房地产企业中和资本市场对接当之无愧的先行者。”

但是在任志强和大股东华润分手后，上市资源也随即与华远无缘。从2003年开始，任志强就启动了华远的上市计划，但在其后近5年的时光里历经坎坷。

2003年，华远试图收购门头沟的京西旅游(现名北京旅游)进入资本市场。但在审计过程中，发现该公司存在巨额账外资金等问题，于是在2004年4月，借壳京西旅游的计划便被迫放弃。

再度借壳上市（3）

几个月后，任志强开始做IPO(首次公开发行)的努力，同时还与多个境外基金接触，试图用先私募再上市的方式进入国际资本市场。但由于当时华远的土地储备不多，境外基金公司在评估与净资产调查完成后，先后放弃了与华远的合作。

对于这次进军国际资本市场的失利，任志强一直耿耿于怀：“社会习惯于将地产公司是否拥有足够的土地储备作为评价公司价值的核心要素，却忽略了企业的核心竞争力并不完全依赖于土地升值，更依赖于企业的经营理念创新和技术创新。”

按照任志强的理解，地产企业的核心竞争力可以表现为“五重”：　重在提升土地的利用价值，规划出好的产品和新的生活方式；重在创造出让市场与客户放心的市场游戏规则；重在用有限的股本创造出更高的净资产回报率；重在品牌影响力，创造更高的效率与财富价值；重在一个好的团队能用集体的力量完成个人不可能创造出的奇迹。

然而，尽管任志强作为明星地产商广受媒体关注，有一定的话语权，但要在当时改变已形成定势的市场观念根本不可能。

2006年第四季度，眼看IPO运作不见曙光，华远一面与境外基金管理公司签署了境外组建3亿美元的基金专门投入华远地产的合作协议，一面再度回到A股市场重拾借壳之路，与SST幸福展开重组谈判。

至于为什么选择了SST幸福，任志强认为只是偶然而已。

“最终的选择并非刻意而为，只是刚好遇到了幸福实业重组的时机。”对任志强来说，至关重要的一点是SST这个壳资源很干净，其次是对方同意把注册地变更到北京。至于价格，并无特别优势，也不是任志强的主要考虑因素。

其实在华远表示有意重走借壳之路时，好几家券商都在帮华远找合适的壳资源，SST幸福正是其中一家推荐的。

任志强与幸福实业沟通的过程一直比较顺利，双方在重大问题上并没有太大分歧。

2007年2月15日，幸福实业发布公告：　幸福实业以新增股份换股的方式吸收合并北京市华远地产股份有限公司，华远地产以0.767股换1股幸福实业股份。而在吸收合并完成后，华远地产现有股东将成为幸福实业股东，华远地产将办理工商注销登记手续，幸福实业将承继其全部资产、负债、业务和人员，并将更名为“华远地产股份有限公司”。

2007年9月28日，华远地产将借壳方案上报中国证监会，但是任志强没想到，因为使用估值报告作为定价依据，方案竟然被中国证监会否决。用任志强的话讲，这次失利让华远进行了更深刻的自省，积极修改了定价依据和股改对价方案重新申报，并在一个月后最终获得通过。

再度借壳上市（4）

2007年11月1日，SST幸福发布公告称，10月30日，公司资产出售暨吸收合并北京市华远地产股份有限公司（以下简称华远地产）重大资产重组方案，已获得中国证监会重组审核委员会有条件审核通过。这意味着，任志强的华远地产借壳上市终于宣告成功。

从2006年10月23日宣布幸福实业停牌到2007年11月，已经过了一年多的时间，资本市场的大门终于又一次向华远打开，任志强心底的一块大石头也落了地。

2008年4月30日，根据SST幸福今日发布公告显示，华远地产相关股东已将其价值6.5亿元的净资产全部上缴给SST幸福。上述资产为公司重组前拥有的主要资产，除上述资产外的其他资产、负债转让的相关工作目前正在进行中。

2008年5月13日，SST幸福公告，公司第三大股东北京宣福房地产开发有限责任公司，将其所持有的SST幸福3300万股，占公司总股本10.55%的股份，转让给深圳市君利得商茂有限公司。此次公司股东退出以避免同业竞争，无疑又为华远最终实现借壳上市提供了便利。

当跨过了资本市场的门槛之后，华远将进入一个新的发展阶段，会有一个更丰富多彩的明天。